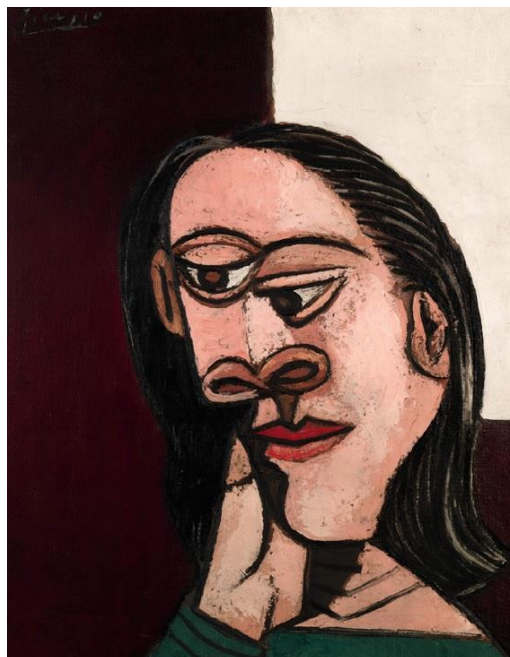


# **Een blik in de black box: de relatie tussen percepties van human resource-attributies en counterproductive work behaviour en het modererend effect van leader membership exchange**

A look inside the black box: the relationship between perceptions of human resource attributions and counterproductive work behaviour and the moderating effect of leader membership exchange



Kees Overbeeke

Studentnummer 835672464

Begeleider en examiner: Dr. M. Veld / Dr. R. Levering

Tweede lezer: Drs. B. Becker / Dr. J. Semeijn

21 mei 2015

Eindschrijving voor wo- masteropleiding Management

Open Universiteit

**“Employees react to environments as a function of the meaning and significance that those environments have for them”.**

(Nishii en Wright, 2007, blz. 8)

Afbeelding voorzijde: Tête de femme (La Lectrice - Dora Maar), Pablo Picasso (1938).  
Olieverf op canvas.  
(<http://artsalesindex.artinfo.com/asi/lots/3701216>)

## Voorwoord

De thesis die nu voor U ligt is het slotstuk van mijn masterstudie Management-wetenschappen aan de Open Universiteit te Heerlen. Na vier jaar sluit ik deze studie succesvol af. Ondanks alle investeringen in tijd en inspanningen kijk ik met veel plezier en genoegten terug op deze – in velerlei opzichten – leerzame periode.

Hierbij wil ik graag van de gelegenheid gebruikmaken om een aantal mensen met naam en toenaam te bedanken: in de eerste plaats mijn scriptiebegeleider dr. Monique Veld voor haar advies, steun en kritische noten. Onder andere door haar enthousiasme en deskundigheid heb ik dit onderzoek tot een goed einde kunnen brengen. De laatste stappen op weg naar voltooiing zijn begeleid door haar vervanger dr. Roland Levering. Ook hem wil ik bedanken voor zijn deskundige begeleiding en ondersteuning.

Daarnaast bedank ik mijn collega dr. Gerben van der Velde voor zijn hulp bij de toepassing van SPSS. Door zijn heldere uitleg heb ik de statistische verwerkingen met plezier kunnen doen. Ook de hogeschool waar ik dit onderzoek heb mogen doen ben ik zeer erkentelijk.

Ik ben aan deze studie begonnen met een zeker voorbehoud: is het doen van wetenschappelijk onderzoek wel iets dat bij mij past, praktisch ingesteld als ik ben? Ik heb ontdekt hoe leuk en spannend het doen van onderzoek is: het lezen van artikelen, het zoeken naar bruikbare theorieën en modellen, het discussiëren met mede-onderzoekers, het schrijven van papers. Speciale dank gaat in dezen uit naar dr. Wim Jurg, die in de eerste twee jaar van de opleiding met zijn groot enthousiasme en wijdsse gebaren mij het onderzoeksveld heeft leren ontdekken, door zijn aanpak, zijn kritische begeleiding en zijn humor.

Een studie betekent veel inspanning en beslag op kostbare tijd, te meer daar deze plaats vond naast een volledige baan. Dat betekende ook dat verplichtingen in de naaste omgeving soms niet door konden gaan, dat studie soms voorging op gezelligheid, vertier en vermaak. Maar ik heb ook de luxe, het genoegten en het voordeel gehad dat vanuit mijn directe omgeving mij die ruimte en rust werd geboden en gegund om te studeren.

Vandaar dat ik tot slot – zonder iemand te kort te willen doen! – bovenal wil bedanken zij die mij dierbaar zijn, voor de ondersteuning en belangstelling in alle jaren van deze studie, in welke vorm dan ook.

Kees Overbeeke

Amersfoort, april 2015

## Samenvatting

Binnen het onderzoeksveld van strategisch human resource management (SHRM) zijn de aspecten counterproductive work behaviour (CWB) en percepties van human resource-attributies voor een groot deel nog onontgonnen terrein. Er zijn nog veel vragen met betrekking tot deze onderwerpen te beantwoorden – waaronder de onderlinge samenhang – waarmee er meer zicht kan komen op deze aspecten in de black box van SHRM. Daarnaast is het vanuit de social exchange theorie bezien interessant om te onderzoeken in hoeverre leidinggevenden door een goed contact met medewerkers invloed kunnen uitoefenen op de relatie tussen HR-attributies en CWB. Ook daarover is tot nu toe nog maar weinig bekend.

Het doel van deze thesis is dan ook om via toetsend kwantitatief onderzoek een bijdrage te leveren aan het verdere inzicht naar enerzijds de relatie tussen HR-attributies van medewerkers en CWB-gedrag en anderzijds naar het modererend effect op die relatie van leader membership exchange (LMX). Naast versterking van de theorie kan het onderzoek ook praktisch handvatten bieden voor managers. Zijn managers in staat om via een goede LMX werknemers te behoeden voor CWB? Daarnaast krijgen ze mogelijk meer zicht op de effecten van de aangeboden HR-instrumenten op de medewerkers.

De onderzoeksvraag van deze thesis luidt als volgt:

*Welk effect hebben (percepties van) human resource-attributies op het counterproductive work behaviour van medewerkers in een organisatie en welk modererend effect gaat uit van leader membership exchange op deze relatie?*

Op basis van literatuurstudie is het theoretisch kader geschetst, zijn de kernbegrippen gedefinieerd en zijn de te toetsen hypothesen opgesteld. Daarnaast zijn er voor de drie variabelen in dit onderzoek gevalideerde vragenlijsten samengesteld. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij een organisatie voor hoger onderwijs in Nederland. Daartoe zijn er digitale vragenlijsten verzonden naar de docentmedewerkers. Er zijn 327 medewerkers benaderd. Daarvan zijn 176 vragenlijsten ontvangen, waarvan 97 vragenlijsten volledig zijn ingevuld, waarmee de respons op 25,3% uitkomt. Daarna is er een analyse uitgevoerd op de gegevens, op individueel niveau. Allereerst is er een correlatieanalyse uitgevoerd en daarna zijn de hypothesen getest met een hiërarchische regressieanalyse.

De resultaten laten zien dat geen van de hypothesen kan worden bevestigd. De significantie ontbreekt, of het verband blijkt tegengesteld. Zo blijkt er geen significant positieve relatie tussen de HR-attributie 'control focus' te zijn ten opzichte van CWB. Evenmin is er een significant negatief verband aangetroffen tussen de HR-attributie 'commitment focus' en CWB. Het verwachte dempende effect van LMX als moderator kan evenmin worden bevestigd.

Daarmee is tevens de belangrijkste bijdrage van deze thesis aangegeven: de constatering dat de theorie niet kan worden bevestigd dat HR-attributies (HR-commitment in dempende zin en HR-control in versterkende zin) het verwachte effect hebben op CWB. De resultaten suggereren zelfs dat HR-commitment CWB versterkt! Daarnaast blijkt LMX geen dempende, maar juist een versterkende werking te hebben ten opzichte van CWB. In dat opzicht levert deze thesis een aantal belangrijke inzichten op, die bijdragen aan de theorie met betrekking tot percepties van HR-attributies, CWB en LMX. Het resultaat van dit onderzoek is dat deze verbanden minder genuanceerd liggen dan tot nu toe was gedacht en verwacht.

Tevens roepen de resultaten van dit onderzoek de fundamentele vraag op of er tot nu toe wel door de juiste bril gekeken is naar het concept CWB en dan met name de milde versie van CWB, zoals dat onderwerp is in deze thesis. En dan met name in een context met hoog opgeleide medewerkers. Zijn de gehanteerde vragen voor het meten van CWB dan wel de juiste vragen?

De resultaten bieden ook de basis voor ander aanvullend onderzoek: wat is de oorzaak dat de HR-attributie 'commitment focus' een versterkend verband heeft met CWB. En met LMX? Welke factoren maken dat er niet een dempend, maar juist een versterkend effect uitgaat van LMX ten opzichte van CWB?

Voor de praktijk betekent dit dat het aanbevelenswaardig is de rol van zowel de leidinggevende als ook de medewerker tegen het licht te houden. En wat zijn over en weer de wensen en verwachtingen? Maar ook: is helder hoe de medewerkers de HR-instrumenten ervaren? Komt een en ander over met de bedoelingen zoals geformuleerd in het HR-beleid van de organisatie?

## Inhoud

Voorwoord.....	3
Samenvatting .....	4
1. Introductie .....	8
1.1 Het onderzoeksprobleem.....	8
1.2 Relevantie van het onderzoek.....	9
1.3 De onderzoeksvraag .....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Human resource-attributies.....	11
2.2 Counterproductive work behaviour (CWB).....	14
2.3 Leader member exchange (LMX) .....	17
2.4 Het conceptueel model .....	20
3. Methode van onderzoek .....	21
3.1 Het onderzoeksdesign .....	21
3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef.....	22
3.3 Dataverzameling: de procedure.....	23
3.4. Instrumenten.....	24
3.4.1 HR-attributies .....	24
3.4.2 CWB.....	24
3.4.3 LMX.....	25
3.4.4 Controlevariabelen .....	25
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	25
3.5.1 Betrouwbaarheid.....	25
3.5.2 Validiteit .....	26
3.6 Missing value's .....	27
3.7 Data-analyse.....	28
4. Resultaten .....	29
4.1 Factoranalyse .....	29
4.1.1 HR-attributies .....	29
4.1.2 Leader membership exchange (LMX) .....	29
4.1.3 Counterproductive work behaviour (CWB).....	30
4.2 Betrouwbaarheidsanalyse .....	30
4.2.3 HR-attributies .....	30
4.2.2 Leader Membership Exchange LMX .....	30
4.2.1 Counterproductive Work Behaviour CWB .....	30
4.3 Correlatieanalyse.....	31
4.3.1 Resultaten van de correlatieanalyse .....	31
4.3.2 Resultaten van de T-test.....	32
4.4 Regressieanalyse .....	32
4.4.1 Het verband tussen de HR commitment focus en counterproductive work behaviour (CWB). ..	33
4.4.2 Het verband tussen de HR control focus en CWB.....	33
4.4.3 Het verband tussen leader membership exchange (LMX) en CWB .....	34
4.4.4 Met modererend verband van LMX op HR-attributies .....	34

5. Conclusie, discussie en aanbevelingen .....	35
5.1 Conclusie .....	35
5.2 Discussie .....	36
5.3 Beperkingen.....	39
5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	40
5.5 Aanbevelingen voor de praktijk .....	41
5.6 Afsluitend: .....	42
6. Referentielijst.....	43
Bijlage 1: De vragenlijst .....	50

# 1. Introductie

In dit hoofdstuk worden ter introductie van het onderzoeksontwerp respectievelijk besproken: het onderzoeksprobleem, de relevantie van het onderzoek en de onderzoeksvraag.

## 1.1 Het onderzoeksprobleem

In deze thesis staan een drietal onderwerpen centraal vanuit het vakgebied Strategisch Human Resource Management (SHRM). *Strategisch Human Resource Management* heeft betrekking op alle activiteiten van het management van een organisatie die er op gericht zijn de organisatiedoelen te behalen met behulp van werknemers (Van Veldhoven, 2012, blz. 7). Onderwerp van onderzoek is de relatie tussen percepties van HR-attributies<sup>1</sup> en counterproductive work behaviour (CWB)<sup>2</sup> en de invloed die de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker (leader-membership exchange) hier op heeft. Onder CWB wordt in dit onderzoek verstaan elke vorm van opzettelijk onaanvaardbaar gedrag dat (mogelijk) negatieve gevolgen heeft voor een organisatie en/of de medewerkers binnen die organisatie. Bij het type gedragingen kan gedacht worden aan diefstal (van organisatie of medewerkers), oneigenlijke absentie, fraude, seksuele intimidatie, geweld, drugs en alcoholgebruik en oneigenlijk gebruik van telefoon en internet op het werk (Fox, Spector, Goh, Bruursema & Kessler, 2012; Spector, Fox, Penney, Bruursema, Goh & Kessler, 2006; Spector and Fox, 2010a; Berry, Carpenter & Barratt, 2012). Fox, Spector en Miles (2001) typeren CWB als het bijproduct van een onrechtvaardige en stressvolle omgeving hetgeen zich vertaalt in negativiteit van de medewerker, in emotie, in boosheid als ook in ontevredenheid met het werk.

*HR-attributies* worden gedefinieerd als de [subjectieve] causale interpretaties van medewerkers naar de motivatie en doelstellingen van leidinggevendens om gebruik te maken van specifieke HR-instrumenten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008, blz. 507).

Kort verwoord gaat de *LMX-theorie*<sup>3</sup> uit van de gedachte dat de leidinggevende relaties opbouwt met medewerkers, waarbij de kwaliteit van dat partnerschap kan verschillen van laag tot hoog. Hoe hoger de kwaliteit van LMX, hoe positiever het gedrag van de medewerker (Graen & Uhl-Bien, 1995; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009).

In dit onderzoek zal de relatie tussen HR-attributies van de medewerkers en het CWB-gedrag door werknemers worden onderzocht. Tevens wordt de invloed van de

---

<sup>1</sup> In het vervolg van deze thesis zal steeds gesproken worden over alleen "HR-attributies".

<sup>2</sup> Counterproductive workbehaviour = contra productief werkgedrag. In deze thesis zal steeds de Engelstalige typering CWB worden gebruikt.

<sup>3</sup> In deze thesis zal steeds de Engelstalige typering LMX worden gebruikt.



leidinggevende (LMX) op die relatie onderzocht. De verwachting is dat (een hoge) LMX bij de medewerker leidt tot een positievere attitude en daardoor minder CWB-gedrag.

## **1.2 Relevantie van het onderzoek**

Veel aandacht in de literatuur over SHRM gaat uit naar OCB (het als positief gekenmerkte gedrag Organisational Citizenship Behaviour (Dalal 2005)). CWB is als onderzoeksonderwerp tot nu toe nog onderbelicht gebleven (O'Boyle, Forsyth & O'Boyle, 2011). Dat geldt zowel ten aanzien van de oorzaken als ook ten aanzien van de nadelige gevolgen van CWB voor zowel de medewerkers als de organisatie. Ook naar HR-attributies is nog weinig onderzoek verricht, hoewel onderzoekers het belang van HR-attributies onderkennen om inzicht te krijgen in de wijze waarop werknemers HR-instrumenten ervaren, uitleggen en daarop reageren (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007). Daarnaast is er weinig onderzoek bekend naar de invloed van leader membership exchange (LMX) op de relatie tussen HR-attributies en CWB. Een kwalitatief goed partnerschap kan zowel leidinggevende als medewerker tot voordeel zijn (en in het verlengde daarvan de organisatie) (Graen & Uhl-Bien, 1995). Scott en Colquitt (2007) constateren dat vooral bij medewerkers die daar gevoelig voor zijn (zij die in hoge mate uitgaan van het “voor wat, hoort wat”- principe) een goede relatie met de lijnmanager van belang is. Indien HR-attributies de medewerkers een gevoel opleveren van oneerlijke behandeling en dit niet wordt weggenomen kan het resultaat passief of zelfs negatief gedrag zijn (in diverse vormen van CWB). Hershcovis et al. (2007) schetsen het beeld van een spiraal: hoe matiger de relatie (wordt), hoe meer CWB-gedrag er zal zijn en vice versa. Vanuit de LMX-theorie (Graen en Uhl-Bien, 1995) gaat men er vanuit dat een hoge LMX leidt tot positief gedrag van de medewerker. En een hoge LMX verlaagt CWB gedrag van de medewerker (Harris, Harris & Brouer, 2009; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009; Xu, Huang, Lam & Miao, 2012). De kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker kan tot uitdrukking worden gebracht door het meten van leader-member-exchange (LMX) (Dansereau, Graen & Haga, 1975; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Het doel van deze thesis is dan ook om via kwantitatief onderzoek een bijdrage te leveren aan het verdere inzicht naar enerzijds de relatie tussen HR-attributies van medewerkers en CWB-gedrag en anderzijds naar het modererend effect op die relatie van LMX. Door beantwoording van de onderzoeksvragen wordt verwacht dat organisaties en hun vertegenwoordigers (in casu de lijnmanagers) zicht krijgen op de effecten van de aangeboden HR-praktijken en op de mate waarin deze uitkomsten leiden tot CWB. Daarnaast zouden de uitkomsten van dit onderzoek de (lijn-)manager kunnen helpen om een positieve wending te geven aan ongewenst gedrag van medewerkers door het zorgdragen voor een goede relatie met de medewerkers.

### **1.3 De onderzoeksvraag**

De onderzoeksvraag voor deze thesis luidt als volgt:

**Welk effect hebben (percepties van) human resource-attributies op het counterproductive work behaviour van medewerkers in een organisatie en welk modererend effect gaat uit van leader membership exchange op deze relatie?**

Daartoe zullen de volgende deelvragen in dit onderzoek worden beantwoord:

- Welke (percepties van) human resource-attributies hebben medewerkers ten aanzien van de aangeboden human resource-praktijken bij de organisatie waar men werkzaam is?
- In hoeverre is er een relatie tussen de human resource-attributies van medewerkers en de mate van counterproductive work behaviour?
- Welk modererend effect heeft leader membership exchange op de relatie tussen de HR-attributies en de mate van counterproductive work behaviour?

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de theorie besproken die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. In paragraaf 2.1 komt de theorie rond human resource attributies aan bod. In paragraaf 2.2 wordt counterproductive work behaviour besproken en in paragraaf 2.3 leader membership exchange. Afgesloten wordt met het conceptueel model in paragraaf 2.4.

### 2.1 Human resource-attributies

Binnen het veld van SHRM is veel onderzoek verricht naar de relatie tussen de door de organisatie aangeboden HR-instrumenten en de prestatie van de organisatie (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Daarin is ten aanzien van de HR-instrumenten steeds meer een onderscheid gemaakt tussen de intended, actual en perceived HR-instrumenten. Daarbij staat *intended* voor het door de organisatie bedoelde HR-beleid (veelal in documenten vastgelegd), de feitelijke implementatie daarvan wordt getypeerd met *actual-HR* en hetgeen de medewerkers daarvan waarnemen wordt *perceived-HR* genoemd (Nishii & Wright, 2007; Nishii et al., 2008; Purcell & Kinnie, 2007; Wright & Nishii, 2007). In huidig onderzoek wordt echter weinig tot geen aandacht besteed aan de wijze waarop (groepen van) werknemers deze perceived HR-instrumenten ervaren, uitleggen en daarop reageren, hoewel onderzoekers het belang van deze HR-attributies wel onderkennen (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007). Onder *HR-attributies* wordt verstaan de [subjectieve] causale interpretaties van medewerkers naar de motivatie en doelstellingen van leidinggevend en om gebruik te maken van specifieke HR-instrumenten (Nishii, Lepak & Schneider, 2008, blz. 507). Daarbij gaat het om de wijze waarop de individuele werknemers kijken vanuit eigen (en daardoor verschillende) perspectieven naar de aangeboden HR-instrumenten en daaruit hun eigen (en daardoor veelal verschillende) conclusies trekken over de mate waarin deze aangeboden HR-instrumenten hun individuele wensen en behoeften (al dan niet) vervullen (Nishii & Wright, 2007) en dat vertalen in gedrag (Wright & Nishii, 2007). Ook de invloeden vanuit de omgeving (waaronder collega's en leidinggevend) zullen effect hebben (in positieve zin of in negatieve zin) op het vormen van HR-attributies (Bowen & Ostroff, 2004; Morgeson & Hoffman, 1999; Nishii & Wright, 2007; Thau, Bennett, Mitchell & Marrs, 2009).

Onderzoek naar HR-attributies vergroot zowel in praktische als in theoretische zin het inzicht in het complex dat binnen het SHRM-onderzoeksveld algemeen wordt getypeerd als “de black box” (Bowen & Ostroff, 2004; Nishii & Wright, 2007; Nishii, Lepak & Schneider, 2008): door medewerkers te vragen naar hun HR-attributies ontstaat meer zicht op de uitleg en mening van de medewerkers ten aanzien van de aangeboden HR-instrumenten en de relatie

daarmee met de organisatieprestatie (Nishii & Wright, 2007). Indien namelijk alleen onderzoek gedaan wordt naar de relatie tussen actual HR-instrumenten en de resultaten van de organisatie wordt voorbij gegaan aan de diversiteit van medewerkers en de diversiteit van meningen onder die medewerkers. Die diversiteit maakt, dat de kans groot is dat een ieder anders reageert op de set actual HR-instrumenten (Nishii, 2006, in Nishii & Wright, 2007; Nishii & Wright, 2007; Nishii et al., 2008).

Nishii en Wright (2007) stellen dat HR-attributies een schakel zijn tussen HR-instrumenten en het gedrag van medewerkers. HR-attributies betreffen de percepties die medewerkers hebben van het “waarom” (als motivatie of intentie) van de HR-instrumenten zoals gehanteerd door de leidinggevende. Deze HR-attributies hebben een significante invloed op het gedrag van medewerkers (Kelley & Michela, 1980). Thau, Bennett, Mitchell en Marrs (2009) leggen de relatie met de door de medewerker gevoelde onzekerheid in de organisatiecontext. Om grip te krijgen op die onzekerheid (wat zijn de intenties van de organisatie en de leidinggevende?) probeert de medewerker zelf de situatie te interpreteren en zal daar ook naar handelen. Nishii et al. (2008, blz. 507) zeggen het zo: “... people have a basic need to predict and control the environment, and that understanding the causes of behavior and/or events helps people to do so (Heider, 1958)”.

Ook de werkomgeving (collega's) kan een rol spelen in het grip krijgen op die onzekere situatie. Daarnaast zal een goede relatie tussen de leidinggevende en de medewerker (de zogenoemde leader-membership exchange (LMX; Graen & Uhl-Bien, 1995)) de medewerkers houvast bieden om te gaan met die onzekerheden (Thau et al., 2009) hetgeen de organisatieprestatie ten goede komt (Chuang & Liao, 2010; Nishii & Wright, 2007).

Andersom is de verwachting dat indien de leidinggevende zijn LMX-rol onvoldoende invult de medewerker – op basis van de dan beperkte informatie – louter handelt vanuit eigen interpretatie hetgeen de organisatieprestatie minder of zelfs niet ten goede komt (Nishii et al., 2008; Nishii & Wright, 2007; Thau et al., 2009). In paragraaf 2.3 wordt nader ingegaan op de rol en betekenis van LMX.

Volgens Nishii et al. (2008) wordt de houding van de medewerker mede beïnvloed door de focus van de organisatie. Staat bij de organisatie de medewerker centraal of is in de organisatie het streven naar kostenbesparingen leidend (Nishii et al., 2008)? Ofwel: is de strategische focus van een organisatie medewerkertevredenheid en/of de kwaliteit van dienstverlening (de commitment focus) of staat kostenbeheersing en het exploiteren van medewerkers centraal (de control focus) (Nishii et al., 2008)? Nishii et al. (2008) komen tot de opstelling van vier typologieën van HR-attributies, zoals weergegeven in Figuur 1.

	<b>Interne attributies</b>		<b>Externe attributies</b>
	<b>HR-gerelateerd organisatie/strategisch doel</b>	<b>Medewerker georiënteerde filosofie</b>	
<b>Commitment focus</b>	Kwaliteit van dienstverlening	Welzijn van medewerkers	CAO en/of wettelijke bepalingen
<b>Control focus</b>	Kostenreductie	Exploiteren van medewerkers	

**Figuur 1** Typologieën van HR-attributies (Nishii et al., 2008, blz. 509).

In Figuur 1 is een onderscheid gemaakt naar interne oorzaken en externe oorzaken. Van interne attributies is sprake indien de verantwoordelijkheid voor de keuze van een perspectief bij het management van de organisatie ligt. Bij externe attributies is niet het management de initiatiefnemer, maar een externe partij (overheid, vakbonden). Externe attributies zijn zogezegd “van buitenaf opgelegd” (Nishii et al., 2008). Omdat uit onderzoek blijkt dat externe oorzaken nauwelijks tot geen significante invloed hebben op het gedrag van medewerkers (Nishii et al., 2008), wordt in dit onderzoek aan dat aspect geen aandacht besteed en wordt alleen onderzoek gedaan naar de interne oorzaken.

Er is nu een relatie te leggen tussen deze onderverdeling in HR-attributies en de social exchange theory (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Teruggebracht tot de kern is de grondgedachte achter de social exchange theory dat er een uitruil tussen personen is, waarbij er sprake is van een wederzijds karakter: er wordt door de een iets gegeven aan de ander, waarvoor die ander ook weer iets terugdoet. Er ontstaat zo een onderling afhankelijke situatie van verplichtingen over en weer. Dit wordt aangeduid als de norm van reciprociteit (Gouldner, 1960), waarbij de norm voorschrijft hoe men zich moet gedragen en degenen die deze normen volgen verplicht zijn om zich wederkerig te gedragen (Cropanzano & Mitchell, 2005, blz. 875-876). Dit kan de basis zijn voor kwalitatief hoogwaardige relaties (Cropanzano & Mitchell, 2005). Gouldner (1960) stelt dat deze norm van reciprociteit universeel is. Cropanzano en Mitchell (2005) geven daarop als aanvulling dat - gebaseerd op persoonlijke (of individuele) en culturele verschillen - niet iedereen dat op gelijke wijze zal ervaren. Er zullen medewerkers zijn die deze uitruil (de wederkerigheid) belangrijk vinden en daarin investeren, andere medewerkers zullen daar minder of geen enkele boodschap aan hebben. Naast Uhl-Bien en Maslyn (2003), stellen Cropanzano en Mitchell (2005) dat dit “voor wat, hoort wat” -principe zowel positief als negatief kan zijn. Daarbij leidt positieve wederkerigheid tot een uitwisseling van voordelen, terwijl bij negatieve wederkerigheid er wederzijds schade wordt berokkend.

Vanuit de social exchange theorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) is dan het volgende te verwachten. Indien de organisatie – naar de interpretatie van de medewerkers (in HR-attributies) – gericht is op de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers (de commitment focus), dan zal de houding en het gedrag van medewerkers naar

verwachting positief zijn. Wanneer medewerkers de actual HR-instrumenten via HR-attributies als negatief interpreteren (de control focus), kan dit mogelijk resulteren in een lagere inzet of zelfs negatief gedrag (contraproductief werkgedrag) (Colquitt, 2001; Nishii et al., 2008; Thau et al., 2009). Het vermoeden bestaat dat de rol van de leidinggevende (via LMX) hierin cruciaal is.

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op counterproductive work behaviour (CWB; contraproductief werkgedrag) en de leader-membership exchange (LMX).

## **2.2 Counterproductive work behaviour (CWB)**

*Counterproductive work behaviour* (contra productief werkgedrag) is elke vorm van opzettelijk onaanvaardbaar gedrag dat (mogelijk) negatieve gevolgen heeft voor een organisatie en/of de medewerkers binnen die organisatie. Bij het type gedragingen kan gedacht worden aan diefstal (van organisatie of medewerkers), oneigenlijke absentie, fraude, seksuele intimidatie, geweld, drugs en alcoholgebruik en oneigenlijk gebruik van telefoon en internet op het werk (Fox et al., 2011; Spector et al., 2006; Spector & Fox, 2010a; Berry et al., 2012). Maar onder CWB vallen ook vormen van afwijkend gedrag zoals sociale onttrekking en het hanteren van een lagere inzet (Warr, Bindle, Parker & Inceoglu, 2013). CWB benadeelt en beschadigt de organisatie direct (door het aanbrengen van schade aan het functioneren van de organisatie of haar bezittingen) of indirect (door verminderde effectiviteit en productiviteit van medewerkers) (Aubé, Rousseau, Mama & Morin, 2009; Fox, Spector & Miles, 2001; Sackett, 2002; Warr et al., 2013).

CWB beschadigt de onderneming en daarmee de maatschappij/samenleving. De bedragen die daarmee gemoeid zijn, zijn fors (jaarlijks miljarden euro's). Naast de reeds genoemde nadelen kan ook gedacht worden aan verlies van reputatie, verlies van leveranciers en klanten (Bowling, 2010; Detert, Treviño, Burris & Andiappan, 2007; Fine, Horowitz, Weigler & Basis, 2010). Daarnaast kan CWB nadelige gevolgen hebben voor het welbevinden van de individuele medewerker, denk aan agressie (fysiek of verbaal) dat nadelige gevolgen kan hebben voor het slachtoffer (mentaal en/of fysiek) (Bowling & Beehr, 2006). CWB is een verschijnsel dat bij veel ondernemingen voorkomt (Bowling, 2010). En CWB kan een onderneming uiteindelijk doen omvallen (Bowling, 2010). Denk aan wanbeleid door bestuurders in een organisatie (Enron, Lehman Brothers, Vestia). CWB komt in alle lagen van de organisatie en de maatschappij voor. CWB komt voor op individueel niveau, maar ook op het niveau van afdelingen en op organisatieniveau. Ook in branches komen vormen voor van CWB (denk aan prijsafspraken, kartelvorming, verdeling van afzetgebieden). Tevens bestaat CWB op nationaal niveau: landen waar omkoping en corruptie min of meer

tot de cultuur van dat land behoort (Bowling & Gruys, 2010). In deze thesis wordt het onderzoek naar CWB beperkt tot individueel niveau.

Herscovis et al. (2007) typeren CWB als doelspecifiek: CWB (in welke vorm dan ook) gericht òf tegen de organisatie òf tegen de personen in die organisatie, een en ander afhankelijk van de omstandigheden. Robinson en Bennett (1995) spreken dan ook van *interpersonal CWB* (= CWB gericht op personen in een organisatie: medewerkers, leidinggevendenden) en *organisational CWB* (= CWB gericht op de organisatie zelf, denk aan het vernielen of stelen van productiemiddelen). Overigens zijn er ook onderzoekers die CWB als één construct beschouwen. Spector en Fox (2010b) bijvoorbeeld beschouwen CWB als een overkoepelende term (paraplubegrip) waaronder allerhande aspecten vallen die als kenmerk hebben dat het allemaal schadelijk en/of ongewenst gedrag op de werkvloer betreft. Omdat de vormen van CWB als genoemd zeer divers zijn, wordt in deze thesis ingegaan op vormen van afwijkend gedrag als element van CWB. Specifiek zal aandacht worden besteed aan sociale onttrekking en het hanteren van een lagere inzet (onthouding van inspanning of inzet) (Warr et al., 2013). Fox, Spector en Miles (1999) stellen dat dit type CWB-gedrag vaker voorkomt dan het (agressievere) directe CWB-gedrag als schelden en fysiek geweld. Daarnaast is een overweging dat het risico op sociaal wenselijke antwoorden kleiner is als wordt gekozen voor het bevragen van mildere vormen van CWB (Baarda et al., 1999; Baarda, 2014; Sackett, 2002; Scott & Collquitt 2007; Verhoeven, 2014).

CWB kan – in het licht van de hiervoor beschreven social exchange theory – het resultaat zijn van zowel negatieve wederkerigheid (het principe van “oog om oog, tand om tand”), als positieve wederkerigheid (vriendendienst: “doe jij wat voor mij, doe ik wat voor jou”) (O’Boyle et al., 2011). Negatieve wederkerigheid is vooral een risico indien een persoon of groep dit als de norm gaat zien. Een escalatie van wraak over en weer is dan denkbaar (Pruitt & Rubin, 1986, in O’Boyle et al., 2011). Positieve wederkerigheid kan leiden tot oneerlijke verdeling als vorm van CBW. Dit gedrag is er dan niet primair op gericht om iets of iemand te schaden, maar om (over en weer) elkaar te bevoordelen (vriendendienst, vriendjespolitiek) (O’Boyle et al., 2011). Werbel en Balkin (2010) stellen dat HR-praktijken die kunnen leiden tot CWB zijn: de beloningsstructuur, prestatie-evaluatie gebaseerd op uitkomsten (= outcome based control) en eenzijdige beoordelingen (slechts één bron van informatie gebruiken).

Kessler et al. (2010) merken op dat medewerkers die CWB-gedrag vertonen niet per definitie harteloos, vervelend of wraakzuchtig zijn. Het kunnen vriendelijke en respectvolle medewerkers zijn, maar ze handelen zo wanneer het in hun straatje te pas komt. Dalal (2005) merkt op dat CWB-gedrag een bepaald doel heeft voor de medewerker, namelijk het

voor zichzelf realiseren van een goed gemoed en/of een hoge mate van tevredenheid. Het is de vraag of in dat geval CWB de intentie was van de medewerker (Dalal 2005).

CWB kan worden beschouwd als een hellend vlak: lukt het een keer na een gerichte vorm van CWB, dan is de kans groot dat de volgende keer het negatief gedrag groter is. En als deze keer weer onopgemerkt blijft is de volgende keer nog groter. De werknemer neemt steeds meer risico (Werbel & Balkin, 2010). Het is analoog aan het vertellen van een kleine leugen aan de leidinggevende, waardoor men met het wangedrag weg komt om dan een volgende keer een grotere leugen te vertellen bij een grovere mate van wangedrag. Ook hier geldt: indien de pakkans klein is, zal dat de werknemer aan kunnen zetten tot een grotere vorm van CWB. Zo zou een keer verslapen (een kleine overtreding) kunnen eindigen met uiteindelijk de diefstal van bedrijfseigendommen (Werbel & Balkin, 2010). Ook hier gaat het vergelijk met een spiraal op zoals Hershcovis et al. (2007) stelden.

Volgens Werbel en Balkin (2010) hoeft CWB niet altijd te zijn ingegeven door kwaadwillendheid van de medewerker om collega's of de organisatie te benadelen. De feitelijke intenties kunnen positief zijn geweest, maar het resultaat is uiteindelijk beschadigend: het ten bate van de bank verkopen van hypotheeklen, maar uiteindelijk schaadt het diezelfde bank als klanten achteraf kredietonwaardig blijken en hun verplichtingen niet kunnen nakomen. Lichtvaardig gedrag is hier de basis, geen kwaadwillendheid. In de media wordt in de regel ingezoomd op vermeende kwaadwillendheid van medewerker of bestuurder (Werbel & Balkin, 2010). De vraag is dus ook hier of CWB de intentie was van de medewerker (Dalal 2005).

Nair en Bhatnagar (2011) duiden nog op een ander aspect van CWB. De organisatie kan er ook zijn voordeel mee doen: CWB kan fungeren als een waarschuwingssignaal door bijvoorbeeld de rol van klokkenluiders, die wangedrag aan de orde stellen.

Na de bespreking van zowel HR-attributies als CWB kan het volgende worden gesteld. Op basis van de eerder beschreven social exchange theorie (Cropanzano & Mitchell, 2005) en de attributie-theorie (Nishii et al., 2008) is de verwachting dat HR-attributies van de werknemers gebaseerd op de commitment focus (de organisatie is naar de interpretatie van de medewerker gericht op de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers) een negatieve relatie zullen hebben met CWB: het investeren in de medewerkers zal van hun kant resulteren in positieve wederkerigheid door inzet voor de organisatie te tonen. Indien de HR-attributies van de werknemers gebaseerd zijn op de control focus (de organisatie is naar de interpretatie van de medewerker gericht op kostenreductie en exploitatie van medewerkers), dan zal dit een positieve relatie hebben met CWB. Hier is



negatieve wederkerigheid de basis: indien de inzet ten koste gaat van de medewerkers, zullen zij negatief gedrag vertonen richting de organisatie. Schade aan de één veroorzaakt schade aan de ander.

**Hypothese 1a:** HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kwaliteit van service aan klanten en werknemerstevredenheid (de commitment focus), hebben een negatieve relatie met CWB.

**Hypothese 1b:** HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kostenreductie en exploiteren van medewerkers (de control focus) hebben een positieve relatie met CWB.

Het vermoeden bestaat dat de rol van de leidinggevende (via LMX) in deze relaties tussen HR-attributies en CWB cruciaal is. De LMX-theorie (Graen & Uhl-Bien, 1995) gaat er namelijk vanuit dat een hoge LMX leidt tot positief gedrag van de medewerker. En een hoge LMX verlaagt CWB-gedrag van de medewerker (Harris, Harris & Brouer, 2009; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009; Xu et al., 2012). Inzicht in de rol van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker (LMX, als een van de antecedenten van HR-attributies) kan invloed hebben op het gedrag van de medewerker.

In paragraaf 2.3 wordt daarom (verder) ingegaan op de rol en betekenis van LMX.

## **2.3 Leader member exchange (LMX)**

De LMX-theorie vindt zijn oorsprong in de role theory (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964, in Harris, Wheeler & Kacmar, 2009) en de social exchange theory (Blau, 1964, in Harris et al., 2009; Cropanzano and Mitchell, 2005). De LMX-theorie gaat uit van de gedachte dat de leidinggevende relaties opbouwt met zijn medewerkers, waarbij de kwaliteit van die relaties hoog kan zijn, maar ook laag (Harris, Wheeler & Kacmar, 2009). Graen en Uhl-Bien (1995) stellen dat indien de leidinggevende en de medewerker een partnerschap weten te ontwikkelen tussen beiden, dat beide partijen daar hun voordeel mee kunnen doen (en in het verlengde daarvan de organisatie). Dit kan worden gezien als de kern van LMX.

Effectief leiderschap (LMX van hoge kwaliteit) ontstaat daar waar leidinggevende en medewerker “develop and maintain (a) high-quality social exchange relationship” (Graen & Uhl-Bien, 1995, blz. 229). En: “Dyadic members recognize that by satisfying “partnership” interests they are also able to fulfill their own interests and more. When this occurs, formalized hierarchical relationships are no longer emphasized by the partners and the relationship becomes one more like peers than superior-subordinate” (Graen & Uhl-Bien, 1995, blz. 233). Met andere woorden: beide partijen (leidinggevende en medewerker)

hebben voordeel bij het aangaan en onderhouden van een partnerschap, waarbij in de meest optimale versie de hiërarchie niet meer op de voorgrond staat, maar dat men als partners opereert.

Graen en Uhl-Bien (1995, blz. 238) beschrijven LMX als een "dyadic social exchange process" dat begint vanuit transactioneel leiderschap en kan uitgroeien naar transformationeel leiderschap. Daarbij staat *dyadic* voor de verticale relatie tussen twee personen (leidinggevende en medewerker). *Transactioneel* staat voor een traditionele vorm van leiderschap in organisaties, waarbij er een uitwisseling is tussen de leider en de teamleden, waarbij ieder zijn eigen interesses nastreeft en waar gebruik wordt gemaakt van extrinsieke motivatoren (Bass, 1990; Bucic, Robinson & Ramburuth, 2010). *Transformationeel* leiderschap zet teamleden bij probleemoplossing aan tot exploratie, om vanuit eigen kennis en vaardigheden te leren, waarvan dan het team kan leren en vervolgens de organisatie (Bass, 1990; Bucic et al., 2010). Bij transactioneel heeft de uitruil primair een materiële vorm, bij transformationeel komt daar de sociale uitruil als component bij (Graen & Uhl-Bien, 1995).

De realiteit leert dat de ontwikkeling van de relatie tussen medewerker en leidinggevende niet altijd op de zelfde wijze verloopt. Met de ene medewerker blijft de relatie steken in louter functioneel contact (Graen en Uhl-Bien, 1995 spreken van een LMX van lage kwaliteit). Met andere medewerkers komt de relatie wel volledig ten bloei (LMX van hoge kwaliteit). Dan nog is het de moeite waard, aldus Graen en Uhl-Bien (1995) te investeren in LMX. Dat kan gezien worden als een uitgestoken hand van de leidinggevende aan de medewerkers: het aanbieden van een LMX-relatie aan de medewerkers geeft hen de gelegenheid daarin te groeien. Tevens geeft de leidinggevende het signaal af te streven naar een meer gelijkwaardige relatie (door minder nadruk op hiërarchische verhoudingen te leggen). Leidinggevendens zouden daartoe moeten worden aangezet en getraind, aldus Graen en Uhl-Bien.

De relatie tussen LMX en CWB ligt hierin dat in het construct van 'interpersoonlijke CWB' de direct leidinggevende een opvallende rol heeft: hij of zij representeert immers de organisatie en is degene die de opdrachten aan de medewerkers verstrekt (Semmer et al., 2010; Hershcovis et al., 2007). In zoverre kan de relatie tussen de direct leidinggevende en de medewerker invloed hebben op het CWB-gedrag van de medewerker. Indien deze relatie koel of zelfs negatief is, is het denkbaar dat dit CWB-gedrag van de medewerker tot gevolg heeft als de minst machtige van deze twee partijen (Hershcovis et al., 2007; Semmer et al., 2010; Harris, Harris & Brouer, 2009; Harris, Wheeler & Kacmar, 2009). En: hoe minder hecht de relatie met de leidinggevende hoe minder de medewerker het risico loopt om betrappt te

worden op CWB (Werbel & Balkin, 2010). Die interpersoonlijke contactuitwisseling bepaalt voor een groot deel welke rol de ondergeschikte inneemt in specifieke situaties. LMX knelt daar waar de manager door tijdsdruk en/of beperkte tijd niet met alle werknemers een hechte band kan opbouwen (Jarunratanakul, 2013; Kwak, Lee & Shim, 2013).

Vanuit de theorie gezien bestaat het belang van een goede LMX – in relatie tot CWB – hieruit dat bij een hoge LMX medewerkers bereid zijn extra inspanningen te verrichten. De leidinggevende zou ook de minder bereidwillige medewerker hierin mee kunnen krijgen (Harris, Harris & Bouer, 2009; Xu et al., 2012). Dit leidt tot de volgende hypothese:

**Hypothese 2:** LMX heeft een negatieve relatie met CWB

Maar er kan ook een modererend effect uitgaan van LMX op de relatie tussen HR-attributies en CWB. Dit effect is tweeledig. Een medewerker die zijn HR-attributies baseert op de commitment focus (centraal staat de kwaliteit van dienstverlening en het welzijn van medewerkers) en daardoor minder geneigd is tot CWB (zo is de veronderstelling) zal daarin versterkt kunnen worden door de goede relatie met zijn leidinggevende (hoge LMX, transformationeel).

Bij medewerkers die hun HR-attributies baseren op de control focus (kostenreductie en exploiteren van medewerkers) is de kans groot dat deze teleurgestelde of negatieve medewerkers (door vermeend onrechtvaardige behandeling) vervallen in CWB. Echter door een goede relatie met de leidinggevende (hoge LMX, transformationeel) is er de verwachting dat LMX als modererende variabele deze 'positieve' relatie tussen HR-attributies en CWB dempt (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dit leidt tot de volgende hypothesen:

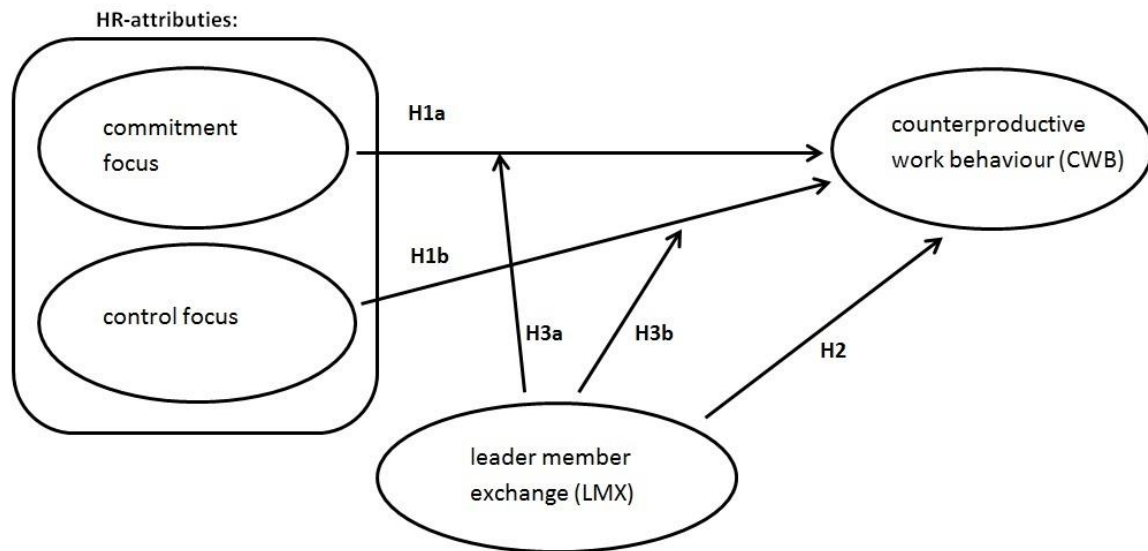
**Hypothese 3a.:** LMX heeft een versterkend effect op de relatie tussen commitment focus HR-attributies en CWB.

**Hypothese 3b:** LMX heeft een dempend effect op de relatie tussen control focus HR-attributies en CWB.

In paragraaf 2.4 wordt samenvattend het conceptueel model weergegeven.

## 2.4 Het conceptueel model

Het conceptueel model dat de basis vormt van dit onderzoek ziet er uit zoals weergegeven in Figuur 1.



**Figuur 1** Het conceptueel model

### **3. Methode van onderzoek**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze van onderzoek in deze thesis. Het doel van deze beschrijving is om de aanpak en procedures zodanig te documenteren en te verantwoorden dat het onderzoek navolgbaar is en zich leent voor replicatie (Yin, 2009).

Het onderzoeksdesign wordt beschreven in paragraaf 3.1. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie en de steekproef. In paragraaf 3.3 wordt de onderzoeksprocedure behandeld. Vervolgens komen de meetinstrumenten die voor dit onderzoek zijn gebruikt aan bod in paragraaf 3.4. Afgesloten wordt met de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek in paragraaf 3.5.

#### **3.1 Het onderzoeksdesign**

In dit empirisch onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: “Welk effect hebben de human resource-attributies op het counterproductive work behaviour van medewerkers in een organisatie en welk modererend effect gaat uit van leader membership exchange op deze relatie?” Omdat zowel het theoretisch model als de variabelen, de hypothesen, de dataverzameling als ook de analyseprocedure vooraf is/zijn vastgelegd, is er sprake van een hypothese-toetsend onderzoek (Swanborn, 2008).

De onderzoeksvraag is beantwoord met behulp van een single case design (Yin, 2009). Daarbij wordt één geval (of casus) gekozen om een probleem of situatie te beschrijven, op basis waarvan een uitspraak kan worden gedaan over vergelijkbare cases (Baarda, 2014). Een (single) case design (of study) kan worden gebruikt om hypothesen te testen (Fischer & Julsing, 2014; Swanborn, 2008).

In dit onderzoek heeft de single case study de vorm van een survey (gegevensverzameling via een steekproef). Bij dit type onderzoek wordt bij een groot aantal onderzoekseenheden gegevens verzameld over een groot aantal kenmerken, die meestal betrekking hebben op motieven, attitudes en kenmerken (Baarda & de Goede, 1999). Ook het type vragen in dit onderzoek (beschrijvend en verklarend) leent zich voor een survey. Het benaderen van een grote groep personen komt de representativiteit van het onderzoek ten goede, hetgeen de generaliseerbaarheid van de uitkomsten van dit onderzoek naar de populatie vergroot (Baarda et al., 1999).

Het gaat hier om een cross-sectioneel onderzoek: een onderzoek dat plaats vindt op één moment in de tijd (Verhoeven, 2014). De steekproef heeft plaatsgevonden door potentiële respondenten via mail te benaderen en uit te nodigen om deel te nemen aan dit onderzoek (zie ook paragraaf 3.3).

### 3.2 Onderzoekspopulatie en steekproef

De data voor dit onderzoek zijn verzameld bij een hogeschool in Nederland. De organisatiestructuur van deze hogeschool en de inzet aldaar van HR-instrumenten sluit aan bij de kern van de onderzoeksvraag van deze thesis.

De hogeschool als object van onderzoek wordt gerekend tot de grotere hogescholen van Nederland.<sup>4</sup> Bij deze hogeschool studeren ruim 20.000 studenten (gegevens cursusjaar 2014-2015) en zijn ruim 2.000 medewerkers actief, waarvan ongeveer 1.200 als docent.

Deze hogeschool heeft een organisatorische indeling naar drie ondersteunende diensten en vier opleidingsdomeinen. De opleidingsdomeinen zijn: Bewegen en Educatie, Business Media en Recht, Gezondheid en Welzijn en het domein Techniek. Deze domeinen zijn weer opgedeeld in diverse min of meer zelfstandig opererende opleidingsteams. De structuur bij deze opleidingen is zodanig dat daar de benodigde data voor dit onderzoek kunnen worden verkregen, welke aansluiten bij de onderzoekopzet. Binnen iedere opleiding is namelijk een herkenbaar aantal docenten actief die wordt aangestuurd door een opleidingsmanager. De opleidingsmanagers zijn voor het grootste deel ook verantwoordelijk voor het implementeren van de HR-instrumenten in hun opleiding (Gilbert, Winne & Sels, 2011; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007). De HR-afdeling figureert in deze context op afstand. Er is een hogeschool-breed HR-beleid, maar de implementatie daarvan is grotendeels de verantwoordelijkheid van de opleidingsmanager (lijnmanager)<sup>5</sup>. Daarbij wordt de wijze van invulling voor een groot gedeelte bepaald door de persoonlijkheid, motivatie en mogelijkheden van de diverse (opleidings-)managers (Gilbert et al. 2011; Purcell & Kinnie, 2007; Nishii & Wright, 2008). Er is dus bij de opleidingen binnen deze hogeschool een directe relatie te leggen tussen de actual en perceived HR-instrumenten en de rol daarin van de opleidingsmanager. De medewerkers binnen een opleiding hebben – hiërarchisch gezien – veelal alleen te maken met de manager van de opleiding waar ze werkzaam zijn. Daarmee sluit de praktijk van het HR-beleid en de organisatiestructuur van min of meer zelfstandige opleidingen aan bij de kern van het onderzoek van deze thesis, namelijk het meten van de relatie tussen HR-attributies en CWB en het modererend effect daarop van LMX. De uitkomsten van het onderzoek zijn daarmee ook generaliseerbaar naar andere organisaties met vergelijkbare structuur.

Binnen deze hogeschool worden verschillende HR-systemen gebruikt voor verschillende medewerkersgroepen (Lepak & Snell, 1999). Om die reden is er voor gekozen alleen

---

<sup>4</sup> [www.keuzegids.org](http://www.keuzegids.org)

<sup>5</sup> <http://startpagina.nl/sites/search/pages/professionaliseringBMR>

docentenmedewerkers (per opleiding) te benaderen als respondent voor dit onderzoek. Voor dit onderzoek is toestemming verkregen van het College van Bestuur van de hogeschool.

Bij een gegeven omvang van de populatie ad 1.200 docentmedewerkers (met een zekerheid van 95% en een betrouwbaarheidsmarge van 5%, uitgaande van dichotome kenmerken met een 50-50 percentageverdeling in de populatie) is de steekproef-omvang 300 (Baarda et al., 1999; Baarda, 2014; Fischer & Julsing, 2014). De vereiste minimale respons is 100.

De vragenlijst, in het Nederlands gesteld, is naar 381 medewerkers verstuurd. In totaal zijn er 176 vragenlijsten geretourneerd, waarvan er 97 volledig zijn ingevuld, hetgeen een response oplevert van 25,3%.

In Tabel I zijn de gegevens weergegeven met betrekking tot het totaal aantal medewerkers (n = 381), de steekproefgrootte (ad n = 327) en het responspercentage (ad 56,8%).

**Tabel I** Kenmerken van de populatie en de steekproef

	Totaal	Steekproef	Respons	Respons (%)
medewerkers	1.200	327	97	25,3%

### 3.3 Dataverzameling: de procedure

Gezien het feit dat de analyse van dit onderzoek zal plaats vinden op het individueel niveau van medewerkers, omdat zowel de HR attributies, de kwaliteit van LMX als CWB per medewerker kunnen verschillen (Berry et al., 2012; Nishii & Wright, 2008), zullen de onderzoekshypothesen worden getoetst op individueel niveau. Er zal daartoe een email worden gestuurd naar de docentmedewerkers van de aangewezen opleidingen. Daarin wordt men uitgenodigd deel te nemen aan de enquête. Doel, functie en nut zullen in de begeleidende tekst uiteen worden gezet. Tevens wordt de respondent gewezen op het feit dat deelname vrijwillig is en dat de gegevens vertrouwelijk zullen worden behandeld. Alleen de onderzoeker maakt gebruik van de verkregen data. De resultaten zijn niet terug te voeren tot individuele deelnemers. Docentmedewerkers zijn per mail benaderd met de uitnodiging om mee te doen aan dit onderzoek (het steekproefkader). Daarmee konden alle docentmedewerkers worden bereikt, omdat allen beschikken over een eigen emailaccount en iedereen beschikt over (een door de werkgever beschikbaar gestelde) laptop of desktop. De mail kon zowel in de werksetting als privé worden geraadpleegd. Daarmee had elke

eenheid uit de populatie een zelfde (of berekenbare) kans om in de steekproef te komen (=a selecte steekproef) (Baarda, 2014; Fischer & Julsing, 2014). In de mail was een internetlink opgenomen naar de vragenlijst. Na veertien dagen gerekend vanaf het openstellen van de vragenlijst, is een herinneringsmail naar de docentmedewerkers verstuurd die nog niet hadden gereageerd. De vragenlijst was 30 dagen beschikbaar, van 8 februari tot 10 maart 2015.

### **3.4. Instrumenten**

Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van drie variabelen. Daarbij is de onafhankelijke variabele 'HR-attributies' en de afhankelijke variabele 'CWB'. Daarnaast werd als modererende variabele 'LMX' gehanteerd. Tevens is er gebruik gemaakt van twee controlevariabelen, welke van invloed kunnen zijn op de relatie tussen HR-attributies en CWB.

#### **3.4.1 HR-attributies**

HR-attributies werden gemeten door te vragen naar doelen en intenties van HR-instrumenten, gebruikmakend van de schaal van Nishii et al. (2008). Er werd gemeten met 28 items, bestaand uit zeven HR-instrumenten steeds onderverdeeld naar vier typen van intenties: HR-servicekwaliteit en HR-welzijn van de medewerker, welke beiden de HR-commitment focus vormen (Cronbach's alpha is .91, Nishii et al., 2008) en HR-kosten en HR-exploitatie, welke samen de HR-control focus vormen (Cronbach's alpha is .82, Nishii et al. 2008). Met betrekking tot de commitment focus werd medewerkers o.a. gevraagd: "Deze organisatie biedt het huidige personeelsbeleid: om medewerkers te helpen kwaliteit van service aan klanten te bieden". Voor de control focus werd o.a. gevraagd: "Deze organisatie biedt het huidige personeelsbeleid: om kosten laag te houden". Met een 5-punts schaal wordt gevraagd naar de mening van de medewerker, waarbij 1 staat voor 'volledig oneens' en 5 voor 'volledig eens'.

#### **3.4.2 CWB**

Counterproductive work behaviour werd gemeten met gebruikmaking van de schaal van Warr, Bindle, Parker en Inceoglu (2013). Er werd gemeten met 6 items. Daarbij werden twee typen van CWB onderzocht. Sociale onttrekking werd gemeten met 3 items. Medewerkers werd o.a. gevraagd "Ik probeerde te vermijden om met andere mensen te spreken". Voor onttrekken aan de taak/het werk werd medewerkers o.a. gevraagd "Ik probeerde taken te mijden door net te doen alsof ik druk was". Voor deze schalen werd een antwoordschaal gebruikt van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor 'volledig oneens' en 5 voor 'volledig eens'.



### 3.4.3 LMX

LMX werd gemeten met een 7 items schaal van Grean en Uhl-Bien (1995). Medewerkers werd o.a. gevraagd: "Mijn werkrelatie met mijn teamleider is effectief". Voor deze items werd een antwoordschaal gebruikt van 1 tot 5, waarbij 1 staat voor 'volledig oneens' en 5 voor 'volledig eens'. Cronbach's alpha voor deze schaal is .80-.90 (Grean & Uhl-Bien, 1995).

### 3.4.4 Controlevariabelen

Naast de hiervoor genoemde variabelen is er gebruik gemaakt van twee controlevariabelen welke van invloed kunnen zijn op de relatie tussen HR-attributies en CWB, te weten leeftijd en gender.

Kooij (2010a) stelt dat leeftijd als factor van invloed is op de relatie tussen HR-instrumenten en werkuitkomsten. Ook de rol van de lijnmanager in relatie tot de leeftijd wordt door Kooij (2010b) genoemd. Om die reden werd leeftijd in dit onderzoek als controlevariabele gehanteerd.

Zowel Spector en Zhou (2013) als Varma en Stroh (2001) suggereren dat gender van invloed is op (de kwaliteit van) LMX. Vandello, Ransom, Hettinger en Askew (2009) en Spector en Zhou (2013) leggen een relatie tussen gender en CWB. Vandaar dat in dit onderzoek ook gender werd opgenomen als controlevariabele.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de constructen met de bijbehorende items.

## 3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Vanuit de wetenschap dat aan een onderzoek altijd beperkingen kleven, zijn in dit onderzoek vooraf een aantal maatregelen getroffen om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen, om zo mogelijke beperkingen te minimaliseren.

*Betrouwbaarheid* heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek: indien bij herhaling van het onderzoek vergelijkbare resultaten worden geboekt als bij eerder onderzoek, dan is het onderzoek aan te merken als betrouwbaar (Baarda, 2014; Verhoeven, 2014; Yin, 2009). Met *validiteit* wordt bedoeld de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische fouten. Het gaat hier om de echtheid, het waarheidsgehalte, dan wel de geldigheid van het onderzoek (Fischer & Julsing, 2014; Verhoeven, 2014).

### 3.5.1 Betrouwbaarheid

Ten aanzien van de betrouwbaarheid van dit onderzoek worden de volgende aspecten besproken: de gebruikte instrumenten, de onderzochte personen en de onderzoeker.

## **De gebruikte instrumenten**

Het onderzoek heeft plaatsgevonden middels een survey. Door het hanteren van een Likert-schaal is er minder kans op fouten (Verhoeven, 2014). Er is gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten, deze hebben een relatief hoge homogeniteit (gemeten door Cronbach's alpha) (Baarda, 2014). Een hoge respons is bewerkstelligd door een heldere uitleg te geven bij het onderzoek, het aanleveren van een overzichtelijke en aantrekkelijke vragenlijst en het versturen van een herinnering nadat de enquête 14 dagen online is geweest (Fischer & Julsing, 2014).

Er is gestreefd naar een (statistisch) verantwoorde omvang van de steekproef. Het feit dat er een steekproef wordt getrokken betekent dat er sprake is van een steekproeffout. De nauwkeurigste uitkomst wordt immers verkregen als iedereen zou worden geënquêteerd. Hoe groter de steekproefomvang, hoe kleiner de steekproeffout (Baarda et al., 1999; Verhoeven, 2014).

## **De onderzochte personen**

De vragenlijst zijn via internet aangeboden. Dat heeft respondenten de gelegenheid gegeven op eigen tempo en eigen moment de vragenlijst in te vullen, zonder dat de onderzoeker daar een (storende) rol in speelde (geen interview-bias) (Baarda, 2014; Verhoeven, 2014). Om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te minimaliseren is in dit onderzoek de anonimiteit van de ondervraagden gewaarborgd (Berry et al., 2012).

## **De onderzoeker**

Er vindt rapportage plaats van zowel de relevante theorie als de opzet en uitvoering van het onderzoek. Tevens wordt op de uitkomsten ingegaan. Op deze wijze wordt door de onderzoeker de werkzaamheden verantwoord (extern), maar levert dit ook inzicht op voor de onderzoeker zelf (intern: in voortgang, leermomenten en aanpassingen) (Fischer & Julsing, 2014; Verhoeven, 2014; Yin, 2009).

### **3.5.2 Validiteit**

Ten aanzien van de validiteit van het onderzoek worden de volgende deelaspecten besproken: de constructvaliditeit en de externe validiteit.

#### **Constructvaliditeit**

Deze vorm van validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de operationalisaties: meet de onderzoeker wat hij wil meten (Fischer & Julsing, 2014; Verhoeven, 2014; Yin, 2009)?

In het theoretisch kader zijn de relevante begrippen gedefinieerd, in een context geplaatst en geoperationaliseerd. Tevens is beschreven welke verbanden zullen worden onderzocht en

zijn hypothesen geformuleerd. Daarbij is gekozen voor een relatief eenvoudig model met een beperkt aantal variabelen. De variabelen worden ieder voor zich (mede gelet op het abstracte karakter van die variabelen) gemeten met meerdere vragen (Baarda et al., 1999). Om die reden is er ook gekozen om reeds bestaande (gevalideerde) vragenlijsten voor de te meten variabelen te gebruiken (Baarda, 2014). Deze zijn vanuit het Engels vertaald naar het Nederlands (Chuang & Liao, 2010).

Ook de volgende aspecten komt de constructvaliditeit ten goede. Er is gebruik gemaakt van schriftelijke vragenlijsten, welke de kans beperken op sociaal gewenste antwoorden (Verhoeven, 2014). Daarnaast is in het onderzoeksmodel gekozen voor relatief lichte vormen van CWB (namelijk, social withdrawal en effort withdrawal). Bij explicietere vormen van CWB (stelen, pesten, agressie) is de kans groter dat er sprake is van sociaal wenselijke antwoorden (Baarda et al., 1999; Baarda, 2014; Verhoeven, 2014).

### **Externe validiteit**

Deze vorm van validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. (Baarda, 2014; Verhoeven, 2014; Yin, 2009). In paragraaf 3.2 is aandacht besteed aan de beoogde representativiteit van dit onderzoek.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een organisatie waarvan de structuur zich kenmerkt door meerdere opleidingen, waarin een medewerker figureert in een zelfstandig functionerend team (i.c. de opleidingen), welke direct wordt aangestuurd door een opleidingsmanager. Deze manager draagt de verantwoordelijkheid voor de implementatie van de HR-instrumenten in het eigen team. Door meerdere opleidingen te benaderen wordt de kans op een hoge respons groter. De uitkomsten van dit onderzoek zijn generaliseerbaar naar andere organisaties met een vergelijkbare structuur.

### **3.6 Missing value's**

Bij het afnemen van vragenlijsten zoals in dit onderzoek heeft plaatsgevonden, is er altijd het risico dat niet alle vragen worden beantwoord. Daarvoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, variërend van te moeilijke vraag, letterlijk geen antwoord weten tot geen antwoord willen geven. Deze ontbrekende waarden (missing value's) hebben invloed op de analyse van de verkregen data. In dit onderzoek is er voor gekozen bij ontbrekende waarden de vragen uit te sluiten van de betreffende analyse volgens 'excluding cases pairwise' (Field, 2009).

### **3.7 Data-analyse**

Na sluiting van de enquêteperiode zijn de voor dit onderzoek relevante data geanalyseerd met behulp van het statistisch programma SPSS (versie 20.0). In de beschrijvende statistiek worden – gelet op de onderzoeksvraag – na analyse van de data de correlatieanalyse en de regressieanalyse besproken. Na correlatieanalyse op alle variabelen, heeft regressieanalyse plaatsgevonden, allereerst op basis van de controlevariabelen (model 1), daarna zijn daarin de onafhankelijke variabele betrokken (model 2) en als laatste is de moderator opgenomen in de analyse (model 3).

Op basis van deze uitkomsten zijn de voor dit onderzoek geformuleerde hypothesen getoetst en is er een uitspraak gedaan ter beantwoording van de onderzoeksvraag.

## **4. Resultaten**

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven welke blijken uit de data-analyse. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de factoranalyse en in paragraaf 4.2 op de betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de correlatieanalyse besproken. Daarna volgt de bespreking van de regressieanalyse in paragraaf 4.4.

### **4.1 Factoranalyse**

Om beter zicht te krijgen op de onderliggende structuur van de variabelen is de validiteit van de vragenlijsten gemeten door toepassing van factoranalyse. De analyse is toegepast op de schalen van HR-attributies, op de schaal van LMX en op die van CWB.

#### **4.1.1 HR-attributies**

De vragenlijst met betrekking tot HR-attributies bestaat uit de volgende onderdelen: HR-service kwaliteit, HR-welzijn medewerker (beiden vormen het aspect HR-commitment attributies), HR-kosten reductie en HR-exploitatie (beiden vormen het aspect HR-control attributies).

Allereerst is met behulp van de Kaiser-Meyer-Olkin-analyse de KMO-waarde bepaald. Deze factor geeft aan in hoeverre factor-analyse kan worden toegepast. Bij een score  $>,50$  en een sig.  $<,01$  is factoranalyse mogelijk, omdat er dan voldoende gemeenschappelijkheid zit tussen de variabelen (Field, 2009). Bij alle vier de onderdelen was de KMO-waarde  $>,50$  en de sig. van  $<,01$ .

Door factoranalyse is bepaald of de items deze vier concepten meten. Bij de factoranalyse is gebruik gemaakt van varimax rotatie en de factoren zijn gebaseerd op een eigenvalue van  $> 1$ . Uit die analyse blijkt dat iedere HR-attributie op één factor steunt. Met deze vier variabelen is opnieuw een factoranalyse uitgevoerd. Het resultaat van de factoranalyse is dat twee componenten samen 83,49% van de totale variantie verklaren. In lijn met Nishii et al. (2008) blijken HR-service en HR-welzijn één component te vormen (HR-commitment attributies). En zo vormen HR-kosten en HR-exploitatie ook één component (HR-control attributies).

#### **4.1.2 Leader membership exchange (LMX)**

Op deze schaal is eveneens factoranalyse toegepast, met varimax rotatie en eigenvalue  $>1$ . Allereerst is gekeken naar de KMO-waarde en de sig. Deze blijkt voor KMO = ,683 te zijn, bij een sig. van  $<,01$ . Factoranalyse kan dan worden toegepast. Uit de factoranalyse blijkt dat de items op één factor steunen en daarmee 66,29% van de variantie bepalen.

#### **4.1.3 Counterproductive work behaviour (CWB)**

Ook op de schaal van CWB is factoranalyse toegepast, met varimax rotatie en eigenvalue >1. Allereerst is gekeken of factoranalyse mogelijk is. De waarden blijken te zijn: KMO = ,683, sig. < ,01. Uit de factoranalyse blijkt dat de items op twee componenten steunen, nl. CWB-taak onttrekking en CWB-sociale onttrekking. Dat is ook in lijn met het onderzoek van Warr et al. (2013). Op deze twee componenten is opnieuw een factoranalyse toegepast. Daaruit blijkt dat de items op twee factoren steunen en daarmee 56% van de variantie bepalen.

### **4.2 Betrouwbaarheidsanalyse**

Om te bepalen of een vragenlijst als betrouwbaar kan worden aangemerkt, is per vragenlijst Cronbach's alfa berekend. Betrouwbaarheid betekent dat een meetinstrument op consistente wijze meet dat wat wordt gemeten (Baarda, 2014). De hoogte van de alfa ( $\alpha$ ) geeft de mate van de homogeniteit van de gevraagde items weer. Daarbij wordt als grenswaarde veelal  $\alpha \geq ,7$  gehanteerd (Field, 2009).

#### **4.2.3 HR-attributies**

Om op de schaal voor HR-attributies een betrouwbaarheidsanalyse toe te passen is de vragenlijst opgedeeld in de items over HR-control en HR-commitment. Daarbij blijkt Cronbach's  $\alpha = ,895$  te zijn voor de items van HR-commitment en  $\alpha = ,895$  voor de items over HR-control. Deze beide uitkomsten kunnen als hoog worden aangemerkt.

#### **4.2.2 Leader Membership Exchange LMX**

Ook op de schaal voor LMX is een betrouwbaarheidsanalyse toegepast door het meten van Cronbach's alpha, waarbij blijkt dat  $\alpha = ,912$ . Deze uitkomst kan als hoog worden aangemerkt.

#### **4.2.1 Counterproductive Work Behaviour CWB**

Op het item CWB is een betrouwbaarheidsanalyse toegepast door het meten van Cronbach's alpha. Hieruit blijkt  $\alpha = ,668$ . Omdat dit lager is dan de grenswaarde van ,7 (Field 2009), is gekeken naar het verwijderen van items ter verhoging van de betrouwbaarheidsscore. Dit blijkt niet mogelijk. Daarnaast is een overweging dat er door het verwijderen van items informatie verloren gaat.

### 4.3 Correlatieanalyse

Met behulp van een correlatieanalyse kan inzicht worden verkregen in het verband tussen twee variabelen. Deze analyse geeft de sterkte van de samenhang weer (scores tussen 0 en 1) en de richting van de samenhang (positieve, negatieve of geen correlatie) (Field, 2009; Huizingh 2008). De correlatieanalyse is uitgevoerd met de Pearson correlatiecoëfficiënt. De resultaten van deze correlatieanalyse worden weergegeven in Tabel 2.

De uitkomsten van Tabel 2 laten zien dat er tussen de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen geen sprake is van multicollineariteit (bij het uitvoeren van regressieanalyse). Correlaties tussen twee variabelen hoger dan  $r = ,70$  kunnen namelijk duiden op multicollineariteit (Field, 2009).

Met behulp van een T-test is aanvullend onderzoek gedaan naar de rol van het geslacht ten aanzien van LMX en CWB.

#### 4.3.1 Resultaten van de correlatieanalyse

In Tabel 2 vallen een aantal resultaten op. Leeftijd en HR-commitment zijn significant negatief gecorreleerd ( $r = -,233$ ,  $p < ,05$ ): hoe ouder de werknemers, hoe minder zij ervaren dat de motivatie van de leidinggevende ten aanzien van de inzet van HR-instrumenten er is ten bate van de medewerkers.

Een tweede significante uitkomst betreft de (positieve) correlatie tussen leeftijd en CWB ( $r = ,201$ ,  $p < ,05$ ). Hoe ouder de werknemer, hoe meer CWB toeneemt.

Daarnaast is uit Tabel 2 op te maken dat LMX sterk significant correleert met HR-commitment ( $r = ,506$ ,  $p < ,01$ ). Met andere woorden: hoe hoger de kwaliteit van de relatie tussen leidinggevende en medewerker (LMX), hoe meer de medewerkers ervaren dat de motivatie van de leidinggevende ten aanzien van de inzet van HR-instrumenten er is ten bate van de medewerkers.

LMX correleert significant negatief met HR-control ( $r = -,307$ ,  $p < ,01$ ). Dat wil zeggen: hoe hoger de kwaliteit van LMX, hoe minder medewerkers ervaren dat bij toepassing van HR-instrumenten door de leidinggevende de kostenbeheersing en het exploiteren van medewerkers centraal staat (de control focus).

Tevens blijkt LMX te correleren met CWB ( $r = -,259$ ,  $p < ,01$ ). Er is sprake van een negatieve correlatie: hoe hoger de kwaliteit van LMX, hoe minder er sprake is bij de werknemer van terugtrekkend gedrag (CWB).

CWB heeft ook een negatieve correlatie met HR-commitment ( $r = -,269$ ,  $p < ,05$ ). Hieruit valt op te maken dat hoe hoger de perceptie van HR-commitment van de medewerker is, hoe minder er bij de medewerker sprake is van CWB.

**Tabel 2: Correlatiematrix (n=97)**

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6
1. Wat is uw leeftijd?	47,86	10,376	1					
2. Geslacht	1,48	,502	-,196	1				
3. HR-commitment focus	3,51	7,964	-,233*	,047	1			
4. HR-control focus	3,03	6,230	,088	,216	-,023	1		
5. LMX	3,07	5,486	-,060	-,057	,506**	-,307**	1	
6. CWB	2,17	2,666	,201*	-,129	-,269*	,067	-,259**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### 4.3.2 Resultaten van de T-test

Als controlevariabele is in het conceptueel model van deze thesis o.a. “gender” opgenomen. Om te kunnen constateren of het geslacht ook invloed heeft op de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende (LMX) en CWB, zijn een tweetal T-tests uitgevoerd. Is er verschil tussen mannen en vrouwen als het gaat om LMX of CWB?

De uitkomsten van de T-test laten zien dat er is geen significant verschil is tussen mannen en vrouwen ten aanzien van CWB ( $t = ,57$ ,  $p > 0,05$ ). Tevens is er geen significant verschil tussen mannen en vrouwen ten aanzien van LMX ( $t = ,85$ ,  $p > 0,05$ ).

#### 4.4 Regressieanalyse

Door toepassing van de in de vorige paragraaf besproken correlatieanalyse kan worden geconstateerd welke samenhang er is tussen de onafhankelijke variabelen, de afhankelijke variabelen en de controlevariabelen, zowel de sterkte van de samenhang als de richting.

Door toepassing van regressieanalyse wordt geanalyseerd of er sprake is van samenhang tussen de controlevariabelen en de onafhankelijke variabelen enerzijds en de afhankelijke variabelen anderzijds (Field, 2009). Met behulp van de regressieanalyse worden de voor deze thesis opgestelde hypothesen getest.

Om regressieanalyse uit te voeren is vooraf onderzoek gedaan naar twee aspecten: is er sprake van multicollineariteit (tussen de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen) en is er bij de afhankelijke variabele sprake van een normale verdeling (Field, 2009).

Ten aanzien van het aspect multicollineariteit is reeds geconstateerd (bij de correlatieanalyse) dat daar geen sprake van is. De correlaties tussen de betreffende variabelen scoren allemaal lager dan  $r = 0,70$ .

Om te bepalen of CWB normaal verdeeld is, is er een One sample Kolmogorov-Smirnov test uitgevoerd. Daarbij blijkt dat CWB normaal verdeeld is ( $D = 1,293$ ,  $p > ,05$ ).



Met regressieanalyse zijn drie modellen uitgevoerd. Allereerst is het verband onderzocht tussen de controlevariabelen en de afhankelijke variabele (Model 1). Daarna zijn in Model 2 de onafhankelijke variabelen betrokken, naast de controlevariabelen. In Model 3 is aanvullend ook de modererende variabele opgenomen. De drie modellen zijn weergegeven in Tabel 3 als resultaat van deze hiërarchische regressieanalyse.

Voor het toetsen van de hypothesen is een (hiërarchische) regressieanalyse uitgevoerd. De eerste stap is het aan het model toevoegen van de controlevariabelen. Daaruit blijkt dat zowel leeftijd als geslacht geen significante invloed heeft op CWB. Vervolgens zijn in stap 2 de onafhankelijke variabelen toegevoegd aan het model: HR-commitment, HR-control en LMX. Daaruit blijkt dat in zowel Model 1 als Model 2 geen significant lineair verband is tussen de controlevariabelen en CWB. Dat geldt eveneens voor de onafhankelijke variabelen in Model 2. Ook daar ontbreekt een significant lineair verband met CWB.

Tevens is uit Tabel 3 op te maken (Model 3) dat de variabelen in dit model slechts 21% van de variantie in CWB verklaren ( $R^2 = ,212$ ). Bijna 80% wordt door andere factoren bepaald.

#### **4.4.1 Het verband tussen de HR commitment focus en counterproductive work behaviour (CWB)**

De eerst geteste hypothese luidt als volgt: *‘HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kwaliteit van service aan klanten en werknemerstevredenheid (de commitment focus), hebben een negatieve relatie met CWB’*.

Model 3 toont aan dat er een significant positief lineair verband is tussen HR-commitment focus en CWB ( $B = ,337$ ,  $p < ,05$ ). Daarmee is deze hypothese – waar uit werd gegaan van een negatieve relatie met CWB – niet bevestigd.

#### **4.4.2 Het verband tussen de HR control focus en CWB**

De tweede geteste hypothese luidt als volgt: *‘HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kostenreductie en exploiteren van medewerkers (de control focus) hebben een positieve relatie met CWB’*.

Uit Tabel 3 (Model 3) is op te maken dat de HR-control focus wel een positief lineair verband heeft met CWB, maar dat dit verband niet significant is. Daarmee is deze hypothese niet bevestigd.

#### 4.4.3 Het verband tussen leader membership exchange (LMX) en CWB

De volgende geteste hypothese luidt: *'LMX heeft een negatieve relatie met CWB'*.

Model 3 (Tabel 3) toont aan dat LMX een significant positieve relatie heeft met CWB ( $B = ,967$ ,  $p < ,05$ ). Daarmee is deze hypothese niet bevestigd.

#### 4.4.4 Met modererend verband van LMX op HR-attributies

Het modererend verband van LMX is onderzocht door het testen van twee hypothesen. Om het modererend effect van LMX te toetsen op de relatie tussen HR-attributies en CWB, zijn er twee interactievariabelen gemaakt: LMX\*HR-control en LMX\*HR-commitment.

De eerste hypothese met betrekking tot het modererend effect van LMX luidt: *'LMX heeft een dempend effect op de relatie tussen control focus HR-attributies en CWB'*.

Uit Tabel 3 (Model 3) is op te maken dat het modererend effect van LMX op de relatie tussen HR-control en CWB negatief is, maar deze relatie is niet significant, waarmee de hypothese niet kan worden bevestigd.

De tweede hypothese met betrekking tot dit modererend effect luidt: *'LMX heeft een versterkend effect op de relatie tussen commitment focus HR-attributies en CWB'*

In Tabel 3 (Model 3) is te zien dat het modererend effect van LMX op de relatie tussen HR-commitment en CWB significant negatief blijkt te zijn ( $B = -,015$ ,  $p < ,05$ ), terwijl er een positief effect werd verwacht. Daarmee is deze hypothese niet bevestigd.

**Tabel 3: Regressieanalyse (n=97)**

	Model 1	Model 2	Model 3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Geslacht	,497	,591	,508
Leeftijd	,047	,034	,060
HRcontrol		,009	,262
HRcommitment		-,047	,337*
LMX		-,087	,967*
LMX*HRcontrol			-,010
LMX*HRcommitment			-,015*
$\Delta R^2$	,028	,061	,126
$\Delta F$	2,354	1,919	2,460
$R^2$	,049	,127	,212

\*  $0,01 < p < 0,05$

## 5. Conclusie, discussie en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

Deze thesis heeft als doel om via kwantitatief onderzoek een bijdrage te leveren aan en verder inzicht te krijgen in de relatie tussen (percepties van) HR-attributies van medewerkers en CWB-gedrag. Daarnaast is het doel meer zicht te krijgen op het modererend effect op de hiervoor genoemde relatie door LMX. Daarbij zijn leeftijd en gender als controlevariabelen opgenomen in het onderzoeksmodel.

De onderzoeksvraag voor deze thesis luidt als volgt:

**Welk effect hebben (percepties van) human resource-attributies op het counterproductive work behaviour van medewerkers in een organisatie en welk modererend effect gaat uit van leader membership exchange op deze relatie?**

Voor dit onderzoek zijn HR-attributies opgedeeld in HR-attributies die de medewerker als positief ervaart (de HR-commitment focus) en HR-attributies die de medewerkers als negatief ervaart (de HR-control focus).

Ten aanzien van de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek zijn de volgende hypothesen getoetst:

**Hypothese 1a:** *HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kwaliteit van service aan klanten en werknemerstevredenheid (de commitment focus), hebben een negatieve relatie met CWB.*

Een vermoede negatieve relatie tussen HR-commitment focus en CWB wordt niet aangetoond. In dit onderzoek blijkt HR-commitment een significante positieve relatie te hebben met CWB. Daardoor kan de hypothese niet worden bevestigd.

**Hypothese 1b:** *HR-attributies van medewerkers die betrekking hebben op kostenreductie en exploiteren van medewerkers (de control focus) hebben een positieve relatie met CWB.*

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de (positieve) relatie tussen HR-control focus en CWB niet als significant kan worden aangemerkt. Daardoor kan ook deze hypothese niet worden bevestigd.

**Hypothese 2:** *LMX heeft een negatieve relatie met CWB*

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat LMX geen (significant) negatieve relatie heeft met CWB, maar deze relatie blijkt significant positief te zijn, waarmee de hypothese niet kan worden bevestigd.

Afsluitend wordt met dit onderzoek aangetoond dat het modererend effect van LMX op de relatie tussen HR-attributies en CWB anders blijkt dan verwacht. De eerste hypothese ten aanzien van het modererend effect luidt:

**Hypothese 3a:** *LMX heeft een versterkend effect op de relatie tussen commitment focus HR-attributies en CWB.*

Dit onderzoek laat zien dat het modererend effect van LMX op de relatie tussen HR-commitment focus en CWB juist significant negatief is, daar waar een versterkend effect (positief) werd verwacht. Ook deze hypothese kan dus niet worden bevestigd.

De tweede hypothese ten aanzien van het modererend effect luidt:

**Hypothese 3b:** *LMX heeft een dempend effect op de relatie tussen control focus HR-attributies en CWB.*

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat het modererend effect ten aanzien van HR-control focus ten opzichte van CWB wel dempend blijkt te zijn, maar deze relatie is niet significant gebleken. Deze hypothese kan eveneens niet worden bevestigd.

Als laatste blijkt uit dit onderzoek dat leeftijd en gender wel effect hebben op CWB, maar dit verband blijkt niet significant. Ook is er – hoewel vermoed – geen significant verschil geconstateerd tussen man en vrouw ten aanzien van CWB en LMX.

## 5.2 Discussie

In deze thesis wordt een aantal belangwekkende aspecten aan het licht gebracht rond de theorie ten aanzien van HR-attributies en het effect van die attributies op CWB. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat het algemene beeld, dat HR-control focus een versterkend effect en HR-commitment een dempend effect op CWB heeft, niet wordt aangetoond. Daarnaast blijkt het modererend effect van LMX op die relatie volstrekt anders te zijn dan tot nu toe werd aangenomen. Met de resultaten van dit onderzoek wordt aangetoond dat de patronen in dit onderzoeksdomein complexer zijn dan vanuit het theoretisch perspectief valt te verwachten. Verder onderzoek zal nodig zijn om meer duidelijkheid te krijgen in het verloop van deze patronen. Los van de geconstateerde beperkingen levert dit onderzoek een aantal bijdragen aan de theorie rond het onderwerp HR-attributies en de relatie met CWB en LMX.

Dit onderzoek is verricht bij een organisatie met relatief hoogopgeleide medewerkers

(+/- 75% universitair, de overigen minstens HBO). De resultaten zijn generaliseerbaar naar vergelijkbare andere organisaties (hogescholen). Een kenmerk van deze groep is dat er in de uitvoering van werkzaamheden een hoge mate van autonomie wordt gewenst, een grote behoefte om een eigen plan te trekken. Een goede relatie met de leidinggevende (LMX) staat niet in de weg dat de docentmedewerker het zelf bepaalt. En als die goede relatie (LMX) ruimte biedt om eigen plan te trekken, kan dat ook de lichte versie van CWB zijn. Medewerkers wegen de kosten en baten van hun CWB gedrag en voeren dat gedrag uit als die optie in het belang is van de medewerker. Schneider (2011) typeert een categorie medewerkers als werknemers die zich inspannen tot het hoogst noodzakelijke. Dat biedt ruimte voor (de mildere vormen van) CWB-gedrag zoals in deze thesis is onderzocht. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het beperkt of ontbrekend verband tussen de HR-attributies en CWB. Dat handelen in eigen belang wordt niet per definitie gedaan om de organisatie te benadelen. Kessler et al. (2010) zeggen daarover: "these types of employees are not necessarily heartless, nasty, or vindictive, but they can be genuinely accommodating and respectful, when it is in their best interest to be so" (Kessler et al., 2010, blz. 1871). Het lijkt er dan op dat CWB mogelijk meer individueel wordt bepaald, als het resultaat van persoonlijkheid, dan dat de omstandigheden CWB veroorzaken. Of andersom: dit type medewerker ziet mogelijkheden voor CWB, niet omdat de omgeving ertoe aanzet, niet zozeer om de organisatie te schaden, maar omdat de omgeving de ruimte biedt. Een intrigerend perspectief voor vervolgonderzoek.

Hershcovis et al. (2007) stellen daartegenover dat ook het dicht op de huid zitten van de medewerker door de leidinggevende (binnen de commitment focus) de autonomie van de medewerker zou kunnen bedreigen, hetgeen kan leiden tot CWB-gedrag. Is dat hier de oorzaak van het feit dat de resultaten van dit onderzoek een negatief verband suggereren tussen LMX en CWB, zo ook ten aanzien van het in dit onderzoek geconstateerde positief verband tussen HR-commitment en CWB?

Jarunratanakul (2013) stelt aanvullend dat een lijnmanager door beperkte tijd en/of grote tijdsdruk ook niet in staat is om met alle medewerkers een band op te bouwen (om daarmee een hoge LMX te realiseren). Opvallend is dat de gemiddelde teamsamenstelling in de onderzochte organisatie relatief klein is (20-25 medewerkers). Dat lijkt een goed uitgangspunt om met ieder teamlid een goede LMX op te bouwen. De score op LMX is in dit onderzoek echter rond het gemiddelde van de schaal. In de onderzochte organisatie is de kwaliteit van LMX dus niet bovengemiddeld. Is dat de oorzaak van het significant negatief verband?

Een mogelijk verklaring zou hier kunnen zijn de eerder genoemde autonome medewerker. Het is mogelijk, aldus Werbel en Balkin (2010), dat medewerkers aspecten van hun presteren en acteren verbergen voor hun leidinggevende. Er is een goede relatie met de

leidinggevende (hoge kwaliteit LMX), maar de leidinggevende hoeft niet alles te weten. Spector, Bauer en Fox (2010) stellen dat de werknemer er belang bij heeft om een goede indruk te wekken ten opzichte van de lijnmanager (die hem immers beoordeelt). De lijnmanager heeft op zijn beurt echter maar een beperkt beeld. En daarbij heeft de medewerker er geen belang bij dat de lijnmanager zijn CWB gedrag (zoals minder inspanning bij de taak, net doen of je aan het werk bent), opmerkt.

De oorzaak van het hier gemeten significant negatief verband tussen LMX en CWB zou ook gelegen kunnen zijn in het volgende: in de onderzochte hogeschoolorganisatie gaan steeds meer afdelingen/opleidingen over tot het vormen van zelfsturende teams, waarin de rol van de leidinggevende minder dominant is of zelfs afwezig. Ook dat zou effect kunnen hebben op de resultaten van dit onderzoek. Arthur (2011) suggereert dat teamautonomie zelfs een significant positief effect heeft op CWB, naast de constatering dat daar nog maar weinig onderzoek naar is gedaan. Ook Werbel en Balkin (2010) stellen dat minder toezicht (een aspect bij zelfsturende teams) ook mogelijkheden biedt voor CWB.

Hiervoor is al gesproken over aspecten van CWB die eerder in de persoonlijkheid liggen dan de omstandigheden. Zo is in dit onderzoek niet meegenomen het feit dat CWB ook veroorzaakt kan zijn door conflicten tussen medewerkers onderling (O'Boyle et al. 2011), daar staan HR-attributies buiten, zo ook LMX. In vervolgonderzoek zou daar aandacht aan kunnen worden besteed. Spector en Zhou (2013) suggereren dat er ook sprake kan zijn van CWB-gedrag dat niets van doen heeft met het werk, maar die wel invloed heeft op het werk. Oorzaken kunnen zijn ingegeven door persoonlijke problemen buiten het werk, bijvoorbeeld in de privésfeer. In dat geval is er geen relatie met de in deze studie onderzochte antecedenten van CWB die vooral zijn ingegeven door invloeden en oorzaken binnen de organisatie. Dit is een beperking van dit onderzoek. Beide alternatieven geven aanleiding voor vervolgonderzoek.

Een verklaring voor het feit dat de relatie tussen HR-control en CWB positief is maar niet significant, kan te maken hebben met de loyaliteit van docentmedewerkers naar de studenten, zoals in het onderwijs veelal de leerkracht zijn leerling centraal stelt, ook als omstandigheden voor de leerkracht minder optimaal zijn. Vergelijk de zorg en verpleging, waar bij mindere arbeidsomstandigheden het personeel toch doorwerkt, omdat men de patiënt niet de dupe wil laten worden. Dit aspect is in dit onderzoek niet gemeten. Hier zou kwalitatief onderzoek kunnen worden ingezet om meer zicht te krijgen op de achterliggende overwegingen van medewerkers.

Een andere mogelijke verklaring – en daarmee belangwekkende vraag! – kan gelegen zijn in het feit dat de milde vormen van CWB-gedrag, zoals ze in dit onderzoek zijn gemeten niet als negatief worden beschouwd. De vragen kunnen namelijk ook worden beschouwd vanuit

een positief perspectief: ik neem op tijd mijn rust, ik doe het even rustiger aan, ik wil even geen collega's zien. Dat kunnen bijvoorbeeld momenten van rust en overdenking zijn. Als zodanig kunnen die niet als negatieve aspecten worden beschouwd. Dat zou zelfs een verklaring kunnen zijn van het negatief verband tussen HR-commitment en (de milde vormen van) CWB. In de onderzochte organisatie wordt docentmedewerkers de gelegenheid geboden om onder andere gebruik te maken van concentratieplekken en andere vormen om zich even terug te trekken. Er is bij de organisatie zelfs een stilteplek ingericht. De werkzaamheden zelf maken het de docentmedewerkers mogelijk om zich even terug te trekken, zonder dat dit direct negatief effect heeft op de inzet of dat dit als zodanig wordt ervaren. Het terugtrekken op zich (in taak of sociaal) hoeft in die context dus niet negatief te zijn. Intrigerend is dan de vraag vanuit welke perspectief deze vragen door de respondenten zijn beantwoord. In de vragenlijst is niet aangegeven dat het hier om negatief gedrag gaat. Binnen het domein CWB blijven dus nog veel vragen onbeantwoord. Ook lijkt eenduidigheid – met name in de hier bevroegde vormen van mild CWB-gedrag – te ontbreken. Dat expliciete vormen van CWB – zoals fysieke en verbale vormen van agressie – als negatief worden uitgelegd en effecten kunnen sorteren, lijkt aannemelijk. Bij de milde vormen van CWB is dat nog maar de vraag. Ook hier zou verder onderzoek wenselijk zijn, mede gelet op de opvallende resultaten van dit onderzoek.

Gezien de resultaten is het de vraag of van respondenten een helder antwoord kan worden verwacht. Met het stellen van vragen over HR-attributies, wordt verondersteld dat medewerkers – volledig – op de hoogte zijn van de aangeboden HR-instrumenten en dat ze per instrument kunnen aangeven welk oordeel ze daarover hebben in termen van HR-control of HR-commitment. De vraag lijkt gerechtvaardigd of medewerkers in een organisatie daar wel – voldoende – zicht op hebben. Met andere woorden: het invullen van de vragenlijst is geen sinecure. Mogelijk is dit feit ook terug te voeren op de grote uitval (79 van de 176 geretourneerde vragenlijsten zijn niet of nauwelijks ingevuld). Ook de door meerderen aangeleverde 'opmerkingen' betreffen dit aspect: 'dat gaat mijn pet te boven'.

### **5.3 Beperkingen**

De resultaten van dit onderzoek dienen wel te worden gezien in het licht van een aantal beperkingen. Daarvan zijn er hiervoor al een aantal benoemd.

Zo zijn er beperkingen met betrekking tot de vragenlijst. Om te komen tot een databank is er gekozen voor een gezamenlijke opzet als onderzoeksgroep, hetgeen heeft geleid tot een relatief lange vragenlijst. Uit reacties van respondenten is op te maken dat de vragenlijst als te lang wordt ervaren, voor sommigen reden niet deel te nemen, voor anderen om te stoppen met beantwoording, hetgeen de respons niet ten goede komt. Daarnaast zijn een aantal

vragen niet goed begrepen, met name het aspect “servicekwaliteit aan klanten” als HR-commitment onderdeel. Men ziet daar geen relatie met de eigen organisatie: een hogeschool heeft geen klanten.

Het gevaar kan zijn dat de onderzoeker teveel in eigen jargon schrijft en denkt. Het verdient in het vervolg dan ook zeker aanbeveling meer aandacht te besteden aan het op proef uitzetten van de vragenlijst, om te testen op bijvoorbeeld lengte en begrijpelijkheid.

Een andere beperking kan schuilen in het volgende: binnen de onderzochte organisatie is bij een aantal opleidingen organisatorische onrust. Daarbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de vorming van zelfsturende teams en de wijziging van leiderschap. In combinatie met een onderzoek naar beleving van de werknemer heeft dit mogelijk de uitkomsten nadelig beïnvloed. Een enkele opleiding heeft om die reden zelfs bedankt voor deelname aan dit onderzoek.

Een andere beperking betreft het gegeven dat binnen de organisatie in korte tijd meerdere onderzoeken zijn uitgezet. Respondenten geven aan ‘onderzoeksmoe’ te zijn en om die reden niet deel te willen of kunnen nemen. Ook dit heeft mogelijk invloed op de hoogte van de uiteindelijke respons.

## **5.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek**

Naast wat hiervoor reeds is genoemd zouden de volgende aspecten bron kunnen zijn voor nader onderzoek.

Allereerst blijft de vraag welke aanleidingen en omstandigheden maken dat gedrag zich vertaalt in CWB. De antecedenten zoals onderzocht in deze studie geven geen bevestiging van hetgeen tot nu toe vanuit de theorie wordt gesuggereerd. Onder welke omstandigheden is er sprake van een positieve of negatieve relatie? Wat zijn mogelijke interne en/of externe modererende factoren? Verder onderzoek lijkt wenselijk.

De uitkomst van dit onderzoek vraagt om een vervolg, want welke aspecten bepalen dat LMX een positief/versterkend verband vertoont met CWB? Waar wordt dat door veroorzaakt? Is de kwaliteit van LMX naar de mening van de medewerkers onvoldoende? Vertaalt dat zich in CWB? Maar ook: vanwaar het positief/versterkend verband van HR-commitment focus met CWB? Vervolgstudie zou kunnen ingaan op die factoren. Daarbij zou kwalitatief onderzoek kunnen worden toegepast middels interviews. Dat biedt mogelijkheden op doorvragen en het toelichten van vragen.

Fox et al. (2011) stellen dat gedrag een complex samenspel is tussen omgeving en mensen, die zich niet eenvoudig laat oplossen, maar zich eerder ontwikkelt in de tijd of na verloop van



tijd. Verschillende factoren kunnen leiden tot een CWB-gedrag van individuen. Het verdient daarom aanbeveling om longitudinaal onderzoek te verrichten in organisaties. Daarin zouden dan ook wijzigingen van beleid en aanpak meegenomen kunnen worden (Spector & Fox, 2010a).

Wat is de relatie tussen LMX en de genoten opleiding van de medewerker? In hoeverre wordt door LMX de medewerker in zijn autonomie benadeeld? Zet dat dan aan tot CWB? Spelen dezelfde aspecten/overwegingen ook een rol in andere branches?

In dit onderzoek kan het aspect opleidingsniveau niet worden meegenomen als controlevariabele, gezien de eenzijdige samenstelling van het opleidingsniveau van docentmedewerkers. Deze vragen lenen zich voor vervolgonderzoek.

Maar ook: hoe kan het dat bij de betrekkelijk geringe omvang van teams (20-25 personen) de mate van LMX niet boven het gemiddelde uitkomt? Is er een relatie tussen LMX en de hoogte van de opleiding? Is er een relatie met het type werk? Dit vraagt om aanvullend (kwalitatief) onderzoek, waarbij medewerkers individueel kunnen worden bevraagd op deze aspecten, naast observaties en het bijhouden van dagboeken. Daardoor zou er een verdieping op het onderwerp kunnen plaatsvinden.

Vanuit de resultaten van deze studie blijkt een kernvraag te zijn: in hoeverre kunnen de milde vormen van CWB worden aangemerkt als negatief gedrag? En indien de milde vormen van CWB-gedrag als positief kunnen worden aangemerkt en/of worden ervaren als de 'smeerolie' in het leven van een verder goed functionerende werknemer, dan is het de vraag of de juiste vragen worden gesteld en of het juiste construct wordt gehanteerd. Wordt er met de vragen van Warr et al. (2013) wel gemeten wat de onderzoeker wil meten? Ook hier is verder onderzoek van belang om voort te bouwen op de uitkomsten van deze thesis.

## **5.5 Aanbevelingen voor de praktijk**

Naar aanleiding van dit onderzoek kunnen onder andere de volgende aanbevelingen voor de praktijk geformuleerd worden.

De eerste aanbeveling betreft de rol van de leidinggevende. Daar waar in organisaties meer HR-handelen in handen wordt gelegd van de lijnmanager, is het van belang te weten wat daar het effect van is (Knies, 2012). Welke aspecten van uitvoering maken dat de kwaliteit van LMX ook door de medewerkers als positief wordt ervaren? Het is aan te bevelen om als organisatie daarover met elkaar in gesprek te gaan. Daarbij zou zowel de rol van de

leidinggevende als de rol van de medewerker tegen het licht kunnen (moeten?) worden gehouden.

De uitkomsten van dit onderzoek suggereren dat de HR-commitment focus een positief verband vertoont met CWB. Voor organisaties is het goed om nog eens te kijken naar de HR-instrumenten en in het verlengde daarvan om de percepties van die HR-attributies van de medewerkers te kennen, zodat uit de positief bedoelde inzet van HR-instrumenten ook positief resultaat voortkomt. Daarnaast is het goed voor organisaties om te kijken naar de communicatie ten aanzien van de HR-instrumenten. Zijn medewerkers op de hoogte van de intentie van de werkgever ten aanzien van de inzet van HR-instrumenten? Is het helder hoe de medewerkers de HR-instrumenten ervaren? Komt een en ander over met de bedoelingen zoals geformuleerd in het HR-beleid van de organisatie? Een personeelstevredenheids-onderzoek zou daar deel van uit kunnen maken.

Een laatste aspect betreft vragen rond CWB. Organisaties doen er goed aan zich af te vragen, welke vormen van mild CWB acceptabel zijn. Welke vormen zijn voor de medewerker gewenst in het kader van zijn welbevinden? Ook hier geldt weer: wat zijn de verwachtingen en beelden over en weer, leidinggevendens versus medewerkers?

## **5.6 Afsluitend:**

Deze thesis is een poging een blik te werpen in de black box van SHRM. Welke patronen zijn daar te ontdekken en zijn deze patronen relevant, praktisch en/of theoretisch? Hoe reageren medewerkers en waarom reageren ze zo?

Het resultaat is dat – hoewel er vragen zijn beantwoord – er ook weer nieuwe vragen zijn ontstaan. Door het lichten van de deksel van de black box van SHRM valt licht binnen. Patronen worden ontdekt, maar patronen blijken soms anders te lopen dan vermoed.

In de hoop om met die blik licht en zicht te krijgen in de black box, is er naast verbazing ook de verrassing over deze nieuwe vragen en nieuwe patronen.

De resultaten van dit onderzoek versterken eens te meer de gedachte: "we do not necessarily know what we think we know" (Spector, Bauer & Fox 2010, blz. 789). Voldoende reden om bij voortduring pogingen te ondernemen de deksel van de black box te lichten!

## 6. Referentielijst

### Theorie

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.

Arthur, J. B. (2011). Do HR system characteristics affect the frequency of interpersonal deviance in organizations? The role of team autonomy and internal labor market practices. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 50(1), 30-56.

Aubé, C., Rousseau, V., Mama, C., & Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.

Bass, B. M. (1991). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.

Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 613.

Bowen D.E., Ostroff C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.

Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 998.

Bowling, N. A., & Gruys, M. L. (2010). Overlooked issues in the conceptualization and measurement of counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(1), 54-61.

Bucic, T., Robinson, L., & Ramburuth, P. (2010). Effects of leadership style on team learning. *Journal of Workplace learning*, 22(4), 228-248.

Cashman, J., Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1976). Organizational understructure and leadership: A longitudinal investigation of the managerial role-making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 278-296.

Colquitt, J.A. (2001), 'On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure', *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400.

Chuang, C. H., & Liao, H. U. I. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.

Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.

Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: a longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 993.

Fine, S., Horowitz, I., Weigler, H., & Basis, L. (2010). Is good character good enough? The effects of situational variables on the relationship between integrity and counterproductive work behaviors. *Human Resource Management Review*, 20(1), 73-84.

Fox, S., Spector, P. E., Goh, A., Bruursema, K., & Kessler, S. R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 199-220.

Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.

Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618-1637.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Harris, K. J., Harris, R. B., & Brouer, R. L. (2009). LMX and subordinate political skill: Direct and interactive effects on turnover intentions and job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(10), 2373-2395.

Harris, K. J., Wheeler, A. R., & Kacmar, K. M. (2009). Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 371-382.

Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 228.

Jarunratanakul, P. (2013). *Organisational Justice, Individual Differences and Counterproductive Work Behaviour: A Longitudinal Study in New Zealand and Thailand*. (Doctoral dissertation, University of Waikato).

Kelley H. H., Michela J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31, 457-501.

Kessler, S. R., Bandelli, A. C., Spector, P. E., Borman, W. C., Nelson, C. E., & Penney, L. M. (2010). Re-Examining Machiavelli: A Three-Dimensional Model of Machiavellianism in the Workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(8), 1868-1896.

Knies, E. (2012). *Meerwaarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht.

Kooij, T. A. M. (2010a). Motivating older workers: a lifespan perspective on the role of perceived HR practices.

Kooij, D. (2010b). Motiveren van oudere werknemers: de rol van leeftijd, werkgerelateerde motieven en personeelsinstrumenten. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 37-50.

Kwak, W. J., Lee, M. H., & Shim, J. H. (2013). Cross-Level Effect of LMX Differentiation on Subordinate Distributive Justice Perception and Work Behaviors: Buffering Role of Team-Oriented HR Practices. *Advanced Science and Technology Letters*, 34, 38-41.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Morgeson, F.P. & Hoffman, D.A. (1999), 'The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development', *Academy of Management Review*, 24, 249-265.

Nair, N., & Bhatnagar, D. (2011). Understanding workplace deviant behavior in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(3), 289-309.

Nishii, L. H. & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human management* (CAHRS Working Paper #07-02). Ithaca, NY: Cornell University.

Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., & O'Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group-and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group & Organization Management*, 36(1), 39-69.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.

Purcell, J. and Kinnie, N. (2007). 'HRM and business performance', in P. Boxall, J. Purcell and P. Wright (eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford: Oxford University Press.

Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 5-11.

Scott, B. A., & Colquitt, J. A. (2007). Are organizational justice effects bounded by individual differences? An examination of equity sensitivity, exchange ideology, and the Big Five. *Group & Organization Management*, 32(3), 290-325.

Schneider, M. (2011). *The Determinants and Outcomes of User Commitment to Mandatory Information System Change*. (Doctoral dissertation, University of Cape Town).

Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96.

Spector, P. E., Bauer, J. A., & Fox, S. (2010). Measurement artifacts in the assessment of counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: do we know what we think we know?. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 781.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010a). Counterproductive work behavior and organisational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior?. *Applied Psychology*, 59(1), 21-39.

Spector, P. E., & Fox, S. (2010b). Theorizing about the deviant citizen: An attributional explanation of the interplay of organizational citizenship and counterproductive work behavior. *Human Resource Management Review*, 20(2), 132-143.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.

Spector, P. E., & Zhou, Z. E. (2013). The moderating role of gender in relationships of stressors and personality with counterproductive work behavior. *Journal of Business and Psychology*, 1-13.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

Uhl-Bien, M., & Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511-532.

Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same-sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309-320.

Vandello, J. A., Ransom, S., Hettinger, V. E., & Askew, K. (2009). Men's misperceptions about the acceptability and attractiveness of aggression. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1209-1219.

Veldhoven, M. J. P. M. (2012). *Over knipogen, badkuipen en kampeertenten: arbeidsgedrag als fundament van strategisch HRM*. Tilburg University.

Warr, P., Bindl, U. K., Parker, S. K., & Inceoglu, I. (2013). Four-quadrant investigation of job-related affects and behaviours. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 342-363.

Werbel, J., & Balkin, D. B. (2010). Are human resource practices linked to employee misconduct?: A rational choice perspective. *Human Resource Management Review*, 20(4), 317-326.

Wright, P. M. & Nishii, L. H. (2007). *Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis* (CAHRS Working Paper #07-03). Ithaca, NY: Cornell University,

Xu, E., Huang, X., Lam, C. K., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.



## Methodologie

Baarda, D. B., & de Goede, M. P. M. (1999). *Methoden en Technieken. Praktische handleiding loor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Stenfert Kroese.

Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek: handleiding voor het kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. SAGE publicatiions.

Fischer, T., & Julsing, M. (2014). *Onderzoek doen!: kwantitatief en kwalitatief onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?: praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Boom Lemma.

Swanborn, P. G. (2008). *Case studies: wat, wanneer en hoe?* Boom Lemma.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

## Internet

*Keuzegids HBO 2014*. Verkregen op 22 oktober 2014 via <http://www.keuzegids.org>

*Notitie Professionalisering BMR*. Verkregen op 10 november 2014 via <https://startpagina.nl/sites/search/pages/professionaliseringBMR>

*Tête de Femme (La Lectrice, Dora Maar)*. Een olieverfschilderij van Pablo Picasso, 1938. Verkregen op 15 maart 2015 via <http://artsalesindex.artinfo.com/asi/lots/3701216>)

## Bijlage 1: De vragenlijst

### A) Human Resource attributions

#### Doelen personeelsbeleid

In dit deel van de vragenlijst willen wij graag uw mening weten over waarom uw organisatie het huidige personeelsbeleid en de huidige HR activiteiten hanteert. Kunt u aangeven in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen?

Kies het toepasselijke antwoord voor elk onderdeel:

Volledig oneens	Oneens	Niet eens / niet oneens	Eens	Volledig eens
--------------------	--------	----------------------------	------	------------------

1) Deze organisatie biedt het huidige personeelsbeleid:

A om medewerkers te helpen kwaliteit van service aan klanten te bieden

B zodat medewerkers zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen – om het welzijn van medewerkers te bevorderen

C om kosten laag te houden

E om zo veel mogelijk werk gedaan te krijgen door medewerkers

2) Deze organisatie biedt de huidige opleidings- en carrière mogelijkheden:

3) Deze organisatie werft en selecteert nieuwe medewerkers op de huidige manier:

4) Deze organisatie beloont medewerkers op de huidige manier:

5) Deze organisatie evalueert het presteren van medewerkers op de huidige manier:

6) Deze organisatie biedt medewerkers de huidige mogelijkheden voor communicatie en participatie:

7) Deze organisatie benadrukt scherp toezicht:

## B) Leader Membership Exchange

### Relatie leidinggevende

De volgende vragen gaan over uw relatie met uw direct leidinggevende  
Geef voor elk van de volgende stellingen aan in hoeverre u het eens bent met de stelling \*

Kies het toepasselijke antwoord voor elk onderdeel:

Volledig oneens    Oneens    Niet eens / niet oneens    Eens    Volledig eens

- 1) Over het algemeen weet ik wat ik aan mijn direct leidinggevende heb
- 2) Mijn direct leidinggevende begrijpt mijn problemen en behoeften
- 3) Mijn direct leidinggevende herkent mijn potentieel
- 4) Mijn direct leidinggevende zou zijn / haar macht gebruiken om mij te helpen bij het oplossen van werkgerelateerde problemen
- 5) Mijn direct leidinggevende zou mij, ten koste van zichzelf, uit de brand helpen bij werkproblemen
- 6) Mijn werkrelatie met mijn direct leidinggevende is effectief
- 7) Ik heb voldoende vertrouwen in mijn direct leidinggevende om zijn / haar besluiten te verdedigen en rechtvaardigen wanneer hij / zij niet aanwezig is om dit te doen

## C) Counterproductive work behavior

### Houding en gedrag

De volgende stellingen gaan over gedrag op uw werk. Geef aan hoe vaak u de *afgelopen zes maanden* het volgende gedrag heeft vertoond: \*

Kies het toepasselijke antwoord voor elk onderdeel:

Nooit    Zelden    Soms    Vaak    Altijd

- 1) Ik deed het voorkomen harder te werken dan dat ik werkelijk deed
- 2) Ik probeerde taken te vermijden door net te doen of ik het druk had
- 3) Ik vermeed (al te veel) inspanning in mijn werkzaamheden
- 4) Ik probeerde praten met anderen te vermijden
- 5) Ik maakte me uit de voeten / zonderde me af om anderen te vermijden.
- 6) Ik spande mij in / deed moeite om bij anderen weg te blijven

**D) Wat is uw leeftijd?**

Vul uw antwoord hier in:

**E) Bent u een...**

Kies één van de volgende mogelijkheden:

Man / Vrouw